

Le Fonds d'Assurance Formation de la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif

Poitou-Charentes

Guide



Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Qualifications

Ensemble, anticiper et se préparer à l'avenir !

Avec le soutien financier de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle



Ensemble, anticiper et se préparer à l'avenir

Anticiper les besoins en matière de ressources humaines devient un impératif dans une branche professionnelle confrontée à des évolutions majeures :

- *une accélération de l'évolution des métiers,*
- *une réorganisation des services et structures assurant les prestations,*
- *un renouvellement générationnel (effet «papy boom») à opérer,*
- *un effort continu de qualification et de professionnalisation des salariés à assurer.*

Dans ce contexte les administrateurs de la Délégation Régionale Paritaire ont décidé d'agir en menant une politique volontariste pour inciter les structures à s'engager dans des politiques anticipatives.

C'est ainsi qu'est né le projet ***« Gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des qualifications »****. Elément clé de l'organisation et de la qualité des prestations fournies par le secteur associatif sanitaire et social, la qualification constitue un enjeu majeur qu'il est impératif de prendre en compte dans toute démarche prospective. Par souci de simplification, le sigle GPEC toutefois continue d'être utilisé.*

La finalité de ce projet est simple : faciliter l'engagement des structures dans une démarche anticipative, en mettant à disposition des adhérents un guide pratique et une formation d'appropriation.

La Délégation Régionale Paritaire d'Unifaf a commandé et financé la conception de ce guide et de la formation associée.

Nous tenons à remercier l'ensemble des acteurs qui ont contribué à élaborer ce guide : le CREAHI Poitou-Charentes et l'ensemble des professionnels qui ont été associés à sa réalisation. Nous avons en effet souhaité que le guide soit le fruit d'une co-production entre une expertise technique et une expérience de terrain.

Nous remercions également la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle qui nous a apporté un précieux concours financier.

Que votre guide soit corné, annoté, surligné, complété et enrichi : ce sera la meilleure preuve qu'une démarche de GPEC est en mouvement. Et c'est la seule raison d'être de ce projet !

Liliane PERRIN
Présidente de la Délégation Régionale Paritaire

Marie Hélène FOURNAT
Présidente adjointe

Le présent guide a été co-construit par le CREAHI Poitou-Charentes et des professionnels de terrain à la demande de la Délégation régionale d'Unifaf. Son élaboration a été supervisée par le comité de pilotage créé par UNIFAF.



CREAHI :

Intervenants et animateurs de la démarche :

- Stéphane BELLINI – CREAHI – Université de Poitiers – Maître de conférences
- Alain GEORGEL – CREAHI – Accord Formations - Consultant

Participants au Référentiel Qualité :

- Annabelle AURIAU – Foyer Gabrielle Bordier (APF)
- Sylvie BARRET – APSA
- Joël DOITE – ITEP « Brises marines » - (PEP 17)
- Patrice GHERARDI – Pôle adultes - ADAPEI 17
- Maryline NALIN – EHPAD « Le Rameau d'or »
- Thierry PITAUD – MECS « Le manoir de Bois Charente »
- Dominique ROCHE – ADSEA 17



Comité de pilotage d'UNIFAF :

Administrateurs régionaux :

- Philippe BEAUMATIN
- Xavier DONDEY
- Marie Hélène FOURNAT
- Christian MARTIN
- Liliane PERRIN

Service technique

- Estelle BACHER-CHAUVIN
- Gilles ROCHER

Note à l'attention du lecteur : par convention le terme de structure est employé pour désigner à la fois l'établissement et l'association appréhendée dans sa globalité.

Création - Réalisation : DIAGRAPHE 05 46 34 02 46 - Photos : J. Grison / M. Poussier / PhotoAlto / Fotolia / Istockphoto - Septembre 2008

Sommaire

Partie Introductive • La démarche de GPEC

Temps 1 • Réunir les conditions de réussite

Temps 2 • Imaginer demain et construire un plan stratégique

Temps 3 • Identifier les impacts de la stratégie sur les Emplois, Compétences et Qualifications

Temps 4 • Concevoir et mettre en œuvre des plans d'action

Conclusion

Annexes

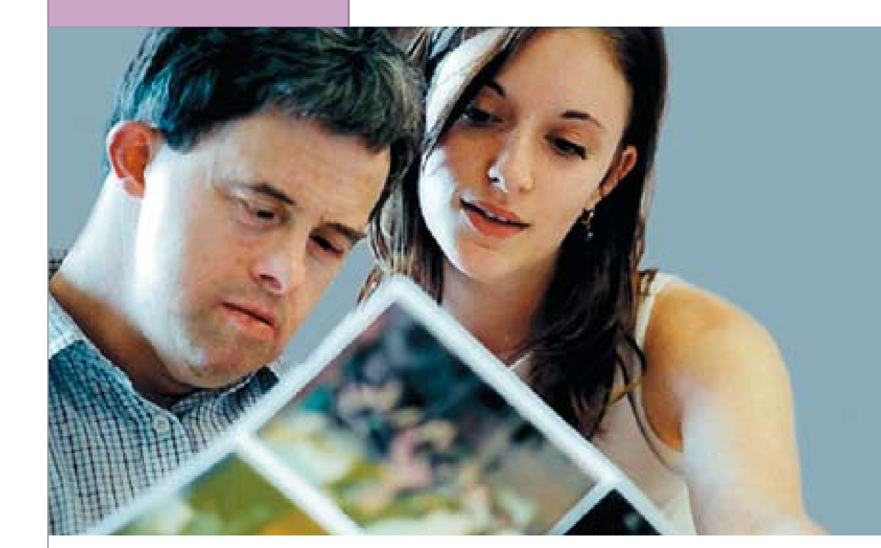


Poitou-Charentes

GUIDE GPEC

PARTIE

INTRODUCTIVE



La démarche de GPEC

Aujourd'hui, au niveau individuel comme au niveau collectif, les compétences des salariés sont liées à la stratégie de la structure.

La GPEC ne s'improvise pas mais s'inscrit dans une démarche cohérente et organisée qui permet de mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs concernés autour d'un même objectif à atteindre au fil de différentes étapes.

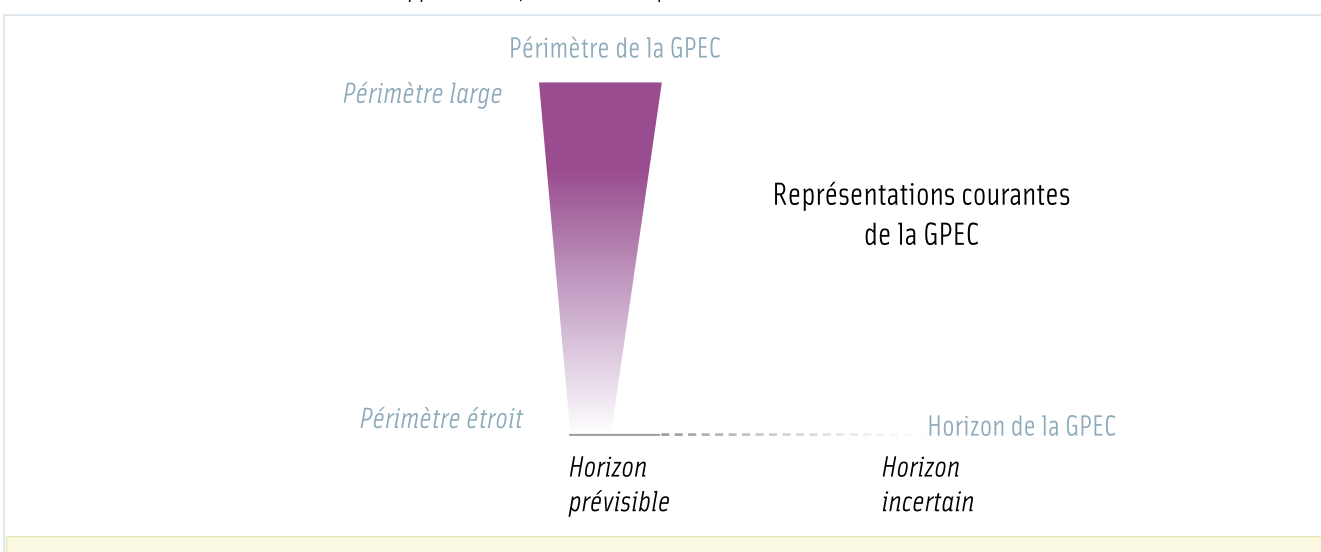
GPEC, de quoi parle-t-on ?

La Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Qualifications est une démarche d'anticipation visant à faire évoluer les organisations avec leurs acteurs, de manière à organiser une adéquation entre les besoins futurs d'une structure et ses ressources humaines. L'anticipation est le maître-mot de la démarche.

Une GPEC ou des GPEC ?

On la présente habituellement au singulier alors que les pratiques et conceptions montrent une pluralité de mises en œuvre.

Deux critères apparaissent, comme l'indique le schéma ci-dessous.



Le périmètre de la GPEC :

- **périmètre large :** c'est la structure dans son ensemble qui est pris en compte et qu'on cherche à faire évoluer ;
- **périmètre étroit :** seul un domaine localisé, c'est-à-dire un service, une activité ou une population donnée est concerné par la démarche.

L'horizon de la GPEC :

- **horizon prévisible :** la démarche intègre les données connues ou prévisibles de l'évolution de l'activité ou des personnes qui composent l'organisation : départs en retraite, changement d'activité, lancement/abandon de certaines prestations… ;
- **horizon incertain :** la démarche vise à anticiper les évolutions à venir sans avoir de certitude à leur sujet (financement, réglementation, demandes des publics pris en charge…).

> La GPEC se pratique avec des ampleurs et à des niveaux différents <

Des pratiques et outils communs à tous ?

Tant au niveau des méthodes d'analyse que des pratiques à mettre en œuvre, la GPEC se caractérise par une grande diversité d'outils : pyramide des âges, tableau prévisionnel d'effectif, analyse des emplois susceptibles d'évoluer, mise en place d'un tutorat, plan de formation, intégration d'objectifs de moyen terme dans les guides des entretiens annuels d'évaluation…

De plus, chaque structure a ses particularités, liées à son histoire, à son domaine d'intervention, à ses contraintes, à la diversité des hommes et des femmes qui le composent… Les situations comme la nature des changements à venir sont divers.

Par conséquent, les outils pour les analyser et les actions à mettre en place demandent à être choisis et étudiés au cas par cas.

Pour aller plus loin…

KERLAN F., *Guide de la GPEC*, Editions d'organisation, 2004 / GILBERT P., *La gestion prévisionnelle des Ressources Humaines*, Paris, découverte, collection Repères, 2006

Quel est l'intérêt d'engager une Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Qualifications ?

Plus qu'une question d'outils, la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Qualifications repose avant tout sur une volonté d'anticiper et de se préparer aux changements. C'est une démarche initiée pour faire évoluer les organisations avec leurs acteurs. Elle présente plusieurs intérêts spécifiques.

Donner un horizon à son action

L'action quotidienne est souvent marquée par la résolution des problèmes urgents, la gestion du quotidien, le règlement des problèmes immédiats, tout ce qui s'exprime dans l'« ici et maintenant ». La GPEC permet de donner un sens à cette action journalière en l'orientant vers les objectifs essentiels et de moyen terme pour la structure.

Il ne s'agit donc pas d'ajouter des outils aux outils mais d'orienter les pratiques, en les confortant le cas échéant, vers un avenir qu'on aura défini.

Intégrer les Ressources Humaines à la stratégie de la structure

Les fonctionnements des structures aboutissent souvent à penser la Gestion des Ressources Humaines séparément de la définition des objectifs de moyen terme. La GPEC vise à Penser les Ressources Humaines comme partie intégrante de la stratégie.

Se préparer aux changements

Personne ne peut affirmer connaître à coup sûr l'avenir de sa structure. Pourtant, chacun sait que l'avenir ne sera pas la reproduction du passé. La GPEC nécessite de se projeter dans l'avenir pour mieux se préparer à des changements plus ou moins prévisibles. S'engager dans une telle démarche, ce n'est pas prétendre maîtriser les ficelles du destin, mais c'est s'armer pour affronter les irréductibles incertitudes de l'avenir.

Eviter de devoir gérer une situation de crise

Anticiper, c'est éviter une gestion de crise et une adaptation brutale qui restreignent les marges de manœuvre (financière, organisationnelle, temporelles...) et suscitent le rejet chez les personnes concernées, entravant ainsi leur adhésion à toute démarche.

Le secteur médico-social, sanitaire et social, est-il concerné par la GPEC?

Les exemples de GPEC relayés par les médias concernent des entreprises devant s'adapter à la concurrence mondiale ou aux mutations technologiques. Cet environnement n'est pas celui du secteur associatif, sanitaire, social et médico-social.

Pour autant, une simple attention à l'environnement des structures suffit pour pointer les changements en cours dans le secteur qui affectent les Ressources Humaines et légitiment l'engagement dans une démarche d'anticipation, et tout particulièrement :

- les exigences croissantes des financeurs ;
- le vieillissement démographique, des salariés comme des publics accueillis ;
- le rapprochement entre structures similaires ;
- le développement de formes de concurrence ;
- la rationalisation des coûts ;
- la démarche prévisionnelle sous-jacente aux Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) ;
- les demandes d'une plus grande individualisation des prestations.

Ces changements dans l'environnement des associations montrent l'intérêt spécifique d'une GPEC dans le secteur, qui s'ajoute aux intérêts précédemment décrits et aux obligations légales de mise en œuvre d'une GPEC pour les structures de plus de 300 salariés*.

Enfin, dans leurs prescriptions et demandes en vue de l'habilitation, de nombreux évaluateurs et financeurs demandent à l'appui des projets un volet GPEC ou GRH qui vise à évaluer l'adéquation entre le projet de la structure et les ressources humaines.

* Dispositions législatives et réglementaires GPEC : «L'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de GPEC...» extrait article L 2242-15. Se reporter aussi aux articles suivants : art L 5121-4, D 2241-3.



Est-il utile de lancer une GPEC dans **votre structure ?**

La démarche de GPEC n'est pas anodine. S'y lancer mérite réflexion et cette décision ne doit en aucun cas être une concession aux idées à la mode. La GPEC doit avoir une réelle utilité pour votre structure et nous vous proposons de répondre au questionnaire suivant afin de faire une première évaluation de sa nécessité.

	OUI	NON
De nombreux professionnels vont-ils partir en retraite dans les prochaines années ?	☐	☐
Les recommandations des financeurs demandent-elles de professionnaliser et de modifier les services rendus ?	☐	☐
Les publics dont nous assurons la prise en charge évoluent-ils et requièrent-ils une adaptation des pratiques professionnelles?	☐	☐
Une certaine lassitude se manifeste-t-elle chez une partie des salariés ?	☐	☐
Faut-il réfléchir de plus en plus aux moyens de fidéliser les personnels ?	☐	☐
Les lois et règlements récents (handicap, formation professionnelle, qualité…) vont-ils modifier nosmodes opératoires ?	☐	☐
L'offre de services sur le territoire va-t-elle nous inciter à ajuster nos prestations ?	☐	☐
Eprouvons-nous des difficultés à recruter ?	☐	☐
Devons-nous nous préparer à accompagner le changement, quel qu'il soit (activité, cultures professionnelles, renouvellement des salariés…) ?	☐	☐
A l'avenir, devrons-nous nous réorganiser (pour une meilleure répartition du travail, parce que nous changeons d'activité…) ?	☐	☐
Devons nous faire face à un besoin de qualification de différents professionnels ?	☐	☐

- Si vous avez une **majorité de OUI**, la GPEC vous sera profitable.
- Si vous avez une **majorité de NON**, vous pouvez hésiter à la mettre en œuvre.
- Si vous **ne savez comment répondre**, une réflexion sur le plan stratégique (Temps 2 du guide) vous indiquera des moyens d'y parvenir et d'approfondir votre diagnostic.

Comment initier une démarche GPEC ?

S'appuyer sur l'existant pour aller plus loin

Les actions déjà impulsées (par exemple les fiches de postes ou autres moyens pour mieux repérer les activités et compétences, la démarche qualité…) et les informations déjà collectées par la structure (par exemple, le document unique de prévention des risques professionnels) peuvent intégrer une démarche GPEC. Il s'agit donc bien de s'appuyer sur l'existant.

En outre, le travail entrepris pour la GPEC constitue un investissement qui sera utile pour d'autres dossiers et d'autres demandes (démarche qualité, procédure de certification, dépôt d'un projet de création d'établissement en CROSMS…)*.

A cet égard, le travail demandé par les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) est un exercice d'anticipation dont un volet porte sur les moyens humains. Les démarches de GPEC et de CPOM se rejoignent sur ces points.

GPEC – GRH, quelle articulation ?

Schématiquement, la GRH (Gestion des Ressources Humaines) consiste à veiller à l'adéquation entre les besoins et les ressources d'une structure au quotidien. La GPEC, quant à elle, cherche cette même adéquation mais dans un horizon plus lointain, en utilisant les mêmes outils et dispositifs. Ces derniers ne sont donc pas spécifiques à la GPEC. Si les outils sont les mêmes, ils s'inscrivent cependant dans une démarche d'anticipation qui caractérise la GPEC. Par exemple, un plan de formation peut tout à fait être construit en fonction des besoins futurs de la structure. De même, l'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel peuvent intégrer des objectifs de moyen terme.

Entreprendre une démarche de GPEC ne suppose donc pas de créer un dispositif indépendant de la GRH mais consiste souvent à relier des outils existants aux objectifs que la structure se fixe pour l'avenir. C'est aussi une voie d'accès plus facile pour entrer dans la démarche.

Les sigles sont développés et expliqués dans le glossaire placé à la fin du guide.

Quels sont **les points clés** de la démarche ?

Donner du sens à la démarche

Le projet de la structure guide les actions de GPEC et leur donne du sens. Pour préserver cette dimension, il conviendra d'éviter divers écueils, en particulier :

- construire des tableaux complexes et inutilisables (les « usines à gaz » qui ont été reprochées à la GPEC) ;
- faire des outils d'analyse une fin en soi ; alors que leur raison d'être est d'aider à l'action ;
- avoir une approche exclusivement quantitative, qui néglige les estimations et analyses nécessairement subjectives (élaboration de prévisions, détection des potentiels...)
- morceler l'organisation en une somme d'individus et oublier le collectif ;
- bâtir une démarche pour les acteurs de l'organisation, mais sans eux.

Faire des acteurs des moteursde la démarche

Que chacun, à son niveau dans la structure, devienne partie-prenante de la démarche est probablement la meilleure garantie de succès.

En premier lieu, l'impulsion par les instances dirigeantes est nécessaire. Cela sous-entend que les administrateurs doivent être convaincus du bien-fondé de la démarche. L'implication des salariés est ensuite fondamentale pour entreprendre avec succès une démarche de GPEC. Nous attirons l'attention sur ce point dans le « premier temps » de ce guide.

Partager un vocabulaire commun

Un accord sur la signification de certaines notions (emploi, compétences, qualification, postes...), de certains outils et, plus simplement, du champ couvert par la GPEC, est un préalable nécessaire, avant un engagement collectif dans la démarche.

Organiser la démarche

Nombre de structures ont déjà mis en place des éléments de GRH qui intégreront une démarche GPEC. Il s'agira alors d'organiser la démarche en rassemblant les outils de manière cohérente. C'est le sens du guide de GPEC qui vous est proposé.

Quelle est la **démarche** proposée par UNIFAF et le CREAHI ?

Une démarche pour anticiper

Changement d'activités – Modification du cadre réglementaire – Accroissement des contraintes – Modes de financement qui requièrent une professionnalisation des pratiques professionnelles – Changements profonds des attentes/comportements des publics – Nombreux départs en retraite programmés...

Autant d'éléments qui bouleversent la vie et le fonctionnement des structures. La démarche GPEC élaborée par UNIFAF et le CREAHI propose quelques outils simples pour envisager l'avenir et établir des scénarii de ce que pourrait être le futur de la structure. Il s'agit de passer d'une intuition de l'avenir à la définition de scénarii probables.

Une démarche pour passer de la vision de l'avenir à l'action dans le présent

Si la GPEC repose avant tout et au préalable sur une vision de l'avenir, il convient ensuite de traduire concrètement cette vision, en des pratiques adaptées à chaque structure. C'est ce que le guide vous aidera à faire.

Une démarche pour identifier les enjeux RH

Les changements qui touchent les structures affectent ou vont affecter les personnes qui y travaillent. Notre démarche GPEC propose des outils pour structurer la réflexion. Selon les cas, la démarche pourra permettre de passer du ressenti au diagnostic, d'approfondir l'analyse ou encore de prendre conscience de l'importance de phénomènes jusqu'alors peu pris en compte.

Une démarche pour mettre en œuvre des moyens d'action appropriés

Usure professionnelle – Manque d'attractivité des métiers – Nécessaire accroissement des qualifications – réorganisation des services – développement de la polyvalence - développement du travail en équipe – ...

Chaque structure a ses particularités, liées à son histoire, à son domaine d'intervention, à ses contraintes, à la diversité des hommes et des femmes qui le composent... Les situations comme la nature des changements à venir sont divers. Pour s'adapter à chaque cas, la démarche GPEC que nous avons établie propose un ensemble d'outils. Un fil rouge commun (anticiper, analyser puis mettre en place des plans d'action) trace une ligne directrice mais avec une grande variété d'outils pour y parvenir.

Une aide à la définition de votre chemin de GPEC

Les situations, problèmes, forces d'une structure lui sont propres. A travers cette démarche GPEC, nous vous proposons donc de vous engager dans un travail d'artisanat, de sur-mesure, à l'aide d'une méthodologie donnée :

- une démarche centrée sur des **étapes incontournables de la démarche GPEC**. Ce sont les quatre temps de la GPEC présentés ci-après ;
- une **boîte à outils**, que chacun pourra s'approprier en fonction de son histoire, de ses contraintes, de ses ressources ;
- des **outils validés** par des professionnels ;
- un **mode d'emploi** associé aux outils.

Cela signifie qu'à partir d'étapes repérées, **chacun se construit son propre chemin de GPEC**.

Comment est organisé le guide GPEC ?

Afin de donner un maximum de clarté au guide, nous avons organisé la démarche GPEC en quatre temps :

Temps 1 : réunir les conditions de réussite

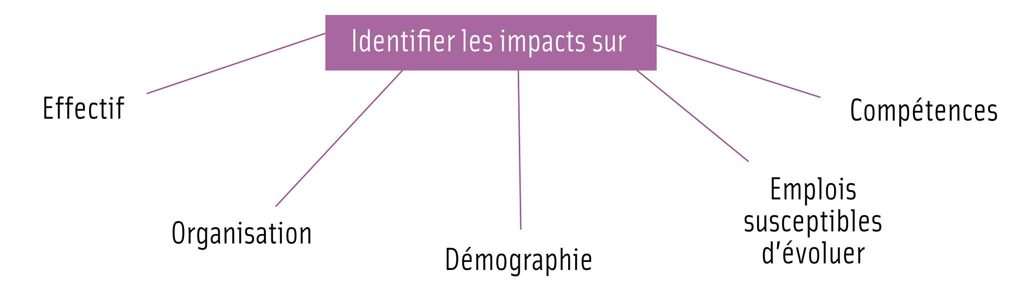
Cette étape consiste principalement à impliquer les différents acteurs de la GPEC dans la démarche.

Temps 2 : imaginer demain et construire un plan stratégique

Il s'agit ensuite de fournir des méthodes et moyens pour définir des axes d'un futur développement.

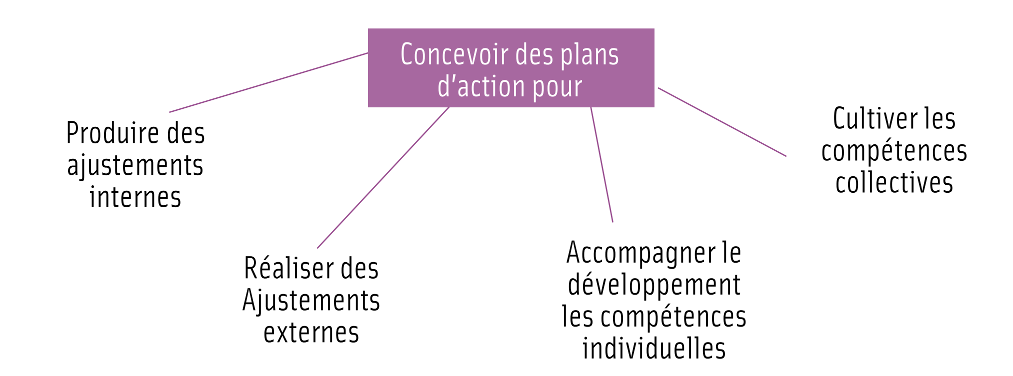
Temps 3 : identifier les impacts sur les Emplois, Compétences et Qualifications

Dans cette phase, les outils d'analyse proposés permettent d'identifier les écarts entre besoins futurs et ressources futures.



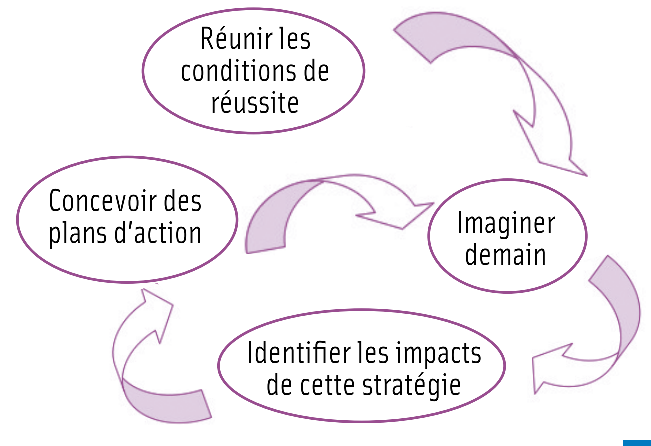
Temps 4 : concevoir et mettre en œuvre des plans d'action

Nous proposons à ce niveau une série d'outils qui visent à développer les compétences et à faire évoluer les emplois de façon à adapter les ressources actuelles de l'association à ses besoins futurs.



Ainsi présentée, la démarche peut paraître linéaire avec un début et une fin. En réalité, cette présentation répond surtout à des finalités pratiques, c'est-à-dire faciliter l'appropriation de la démarche. Dans les faits, l'environnement ne se stabilise pas à un moment de la démarche. La Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Qualifications devrait plutôt être considérée comme une démarche qui fonctionne en boucle, dont les résultats réinterrogent les pratiques existantes dans un mouvement d'adaptation permanente, comme représenté ci-dessous.

SCHEMATISATION DE LA DEMARCHE GPEC





TEMPS

1



Réunir les conditions de réussite

Cette étape a pour objectif principal d'impliquer dans la démarche de la GPEC les différents acteurs concernés au sein de la structure.

Ces trois premières fiches concernent la démarche de GPEC. Elles sont destinées à appeler les utilisateurs de ce guide à une grande vigilance : la GPEC n'est pas qu'une affaire de techniques (que nous proposons par la suite), c'est d'abord une affaire de démarche stratégique, de management et d'appropriation par les acteurs.

Afin de ne pas se lancer dans de vains efforts, les professionnels gagneront à impliquer les acteurs de la structure dans la GPEC, dès la phase de conception de la démarche.

Inscrire la GPEC dans le projet associatif

Peut-on réfléchir à l'évolution des emplois sans se pencher sur l'évolution des activités ? Est-il utile de faire évoluer les compétences et qualifications des salariés si on ne réfléchit pas à ce que seront les métiers dans l'avenir ? Quelle perspective va-t-on donner à la GPEC s'il n'y a pas de vision ou de prévision(s) du futur d'une structure ?

Autant de questions qui montrent l'intérêt, si ce n'est la nécessité, d'ancrer la GPEC au cœur du projet de la structure. Parce que la GPEC est intimement liée à la stratégie de l'association , les instances dirigeantes doivent y être impliquées.

De nombreuses voies permettront d'atteindre cet objectif : création d'un comité de pilotage associant un/des dirigeant(s), séminaire sur la stratégie de la structure, présentation du projet et de l'avancement des travaux lors de séances du Conseil d'Administration…

Laisser une place à chacun dans la GPEC

La GPEC est l'opportunité d'un diagnostic partagé entre les acteurs de la structure et d'engagements dans des actions et projets. En effet, la pérennité des emplois et le développement des compétences et des qualifications représentent l'enjeu commun aux dirigeants et aux salariés des structures. Cependant, si l'enjeu est partagé, chacun doit pouvoir trouver sa place dans la démarche.

Administrateurs : ils décident de la politique et des axes prioritaires de l'association et, à ce titre, doivent adhérer et être moteurs de la GPEC.

Représentants du personnel : sensibles à l'emploi et à l'employabilité des salariés qu'ils représentent, il serait judicieux de les impliquer en profondeur dans la démarche de GPEC de manière à ce que les différents acteurs s'engagent en synergie les uns avec les autres. De plus, les représentants du personnel disposent d'une précieuse connaissance du terrain. Ils peuvent ainsi apporter une plus-value à la démarche GPEC. Dans tous les cas de figure, ils doivent être informés de la démarche.

Partenaires sociaux : un travail de GPEC en liaison avec les partenaires sociaux est aussi une opportunité de renforcer le dialogue social sur des thèmes importants pour une structure.

Cadres : ils seront les rouages de la GPEC dans la mesure où ils relaient les outils de GPEC, transmettent l'information, animent des équipes de travail.

Salariés : l'association des salariés à la GPEC est importante pour :

- faire remonter l'information et multiplier les points de vue afin d'aboutir à un diagnostic partagé ;
- analyser le travail avec ceux qui l'exercent ;
- susciter l'adhésion nécessaire pour mettre en œuvre les changements liés à la GPEC.

Sans donner d'improbables recettes, nous attirons la vigilance des lecteurs sur la nécessaire communication avec tous les acteurs des structures. Il s'agit ensuite à chacun de trouver des modes de formation/sensibilisation/implication adaptés.

Nous ne cherchons pas à normaliser les modes d'association des acteurs à la GPEC mais à attirer l'attention des professionnels sur sa nécessité. On peut citer plusieurs voies : consultation des représentants du personnel, information à une large assemblée, constitution de petits groupes de travail, organisation des remontées d'informations…

Définir le rôle des représentants du personnel

Comme indiqué précédemment, la démarche d'anticipation et la mise en œuvre des plans d'action qui s'ensuivent gagneraient à intégrer les représentants du personnel. De plus, les représentants du personnel disposent d'une connaissance du terrain qui peut s'avérer précieuse. Ils peuvent ainsi donner une plus-value à la démarche GPEC.

Dans tous les cas de figure, ils doivent être informés de la démarche. Mais ils peuvent aussi être impliqués plus fortement. Il appartiendra à chaque structure de définir les modalités de cette implication. A titre d'exemple, elle peut prendre les formes suivantes :

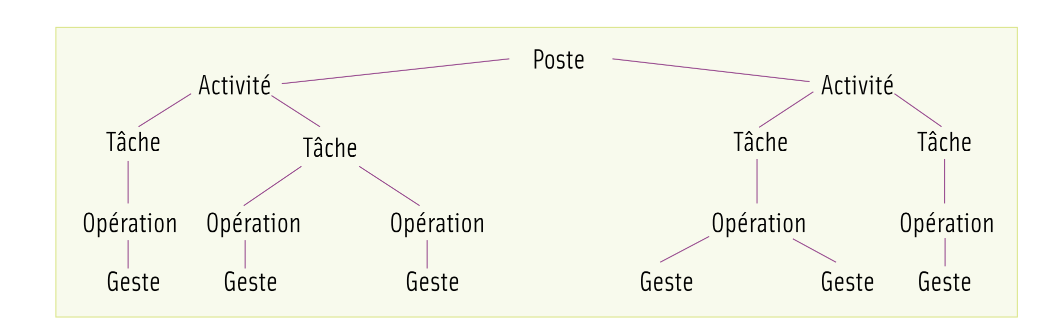
- rôle d'information au CE et de communication aux salariés de la démarche GPEC ;
- participation à un groupe de réflexion sur l'évolution des métiers ;
- consultation sur les étapes clés de la démarche ;
- association des représentants du personnel à la réalisation de documents types (fiches de postes, trame de l'entretien annuel...) ;
- attribution de certaines tâches, pyramide des âges par exemple ;
- présentation des représentants du personnel comme personnes-ressources ;
- lancement d'une commission GPEC au CE...

Parler un langage commun

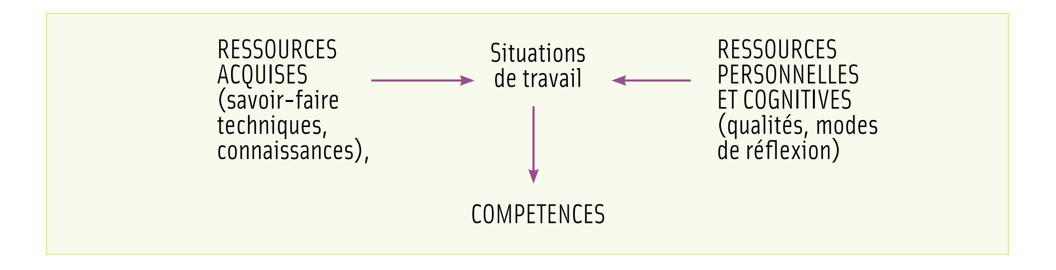
Travailler sur l'emploi, les compétences et les qualifications nécessite un minimum de langage commun. Cette fiche a pour but de clarifier les principales notions utiles à un travail de GPEC.

- **Le poste** désigne « une situation de travail spécifique définie dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises » (Sékiou).
  Ex : infirmière

Un même poste se décompose en plusieurs activités, elles-mêmes découpées en plusieurs tâches et ainsi de suite, comme résumé dans le schéma ci-dessous. En fonction des situations de travail, on peut choisir de pousser l'analyse du travail plus ou moins loin. Par exemple, l'étude des gestes est utile quand ils entraînent des fatigues posturales et qu'on cherche à y remédier.



- **L'emploi** désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée. Il suppose donc des situations de travail suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu. Les démarches d'identification des emplois-type peuvent déboucher sur des classifications formalisées, à l'image du ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et de l'Emploi, utilisé par l'ANPE), des nomenclatures des emplois ou classifications internes, propres aux conventions collectives.
- **La qualification** atteste de l'acquisition de connaissances, voire de la maîtrise de techniques par un organisme de certification, le plus fréquemment l'organisme de formation. Dans les conventions collectives, la qualification sert souvent de critère d'attribution des postes et de base aux rémunérations.
- **La compétence,** traduit « l'aptitude à mobiliser des connaissances, capacités et qualités pour faire face à un problème donné. La compétence ne s'observe qu'en situation réelle, c'est-à-dire à l'occasion du travail ou de l'activité » (RFE – CEREQ).



.../...

La notion de compétence fait l'objet de nombreux débats dans lesquels nous n'entrerons pas ici. Cependant, la représentation schématique de la construction des compétences impose quatre précisions :

- la compétence se crée et évolue en situation de travail. Par conséquent, elle ne s'observe et ne s'évalue que dans l'action ;
- la compétence ne se résume pas à la connaissance, aux savoirs. Elle intègre également les savoir-faire opérationnels, techniques ou relationnels. Les connaissances deviennent des compétences quand elles sont mis en œuvre en situation de travail ;
- les ressources personnelles (mode de raisonnement, aisance relationnelle…) sont à prendre en compte dans la mesure où elles concourent à l'activité professionnelle. Elles peuvent aussi être développées par l'organisation du travail (par exemple, la capacité à prendre des initiatives dépend aussi des marges de manœuvre qu'on octroie à un salarié) ;
- la compétence est évolutive : on peut acquérir une compétence, mais on peut aussi perdre ses compétences si une situation de travail ne permet plus de les entretenir.

Pour aller plus loin…

MASSON A et PARLIER M., *Les démarches compétences,* coll. « Agir sur », ed. ANACT, 2004.

Les bases de la GPEC : l'analyse d'emploi de poste (5a) et l'analyse des compétences (5b)

Même si elles s'articulent l'une-l'autre, l'analyse d'emploi et l'analyse des compétences ne procèdent pas de la même démarche.

Démarche	Analyse d'emploi	Analyse de compétences
Objet de l'analyse	Le poste de travail	La personne qui occupe le poste
Finalités	**Fiches de postes** (pour recruter, organiser le travail, préparer l'évaluation…) **Référentiel des emplois** (pour cartographier les emplois d'une organisation, identifier des familles de métier…)	**Fiches de compétences** (pour détecter des besoins de formation, identifier des potentiels…) **Grille de compétences** (pour organiser le développement de la polyvalence) **Référentiel des compétences** (pour mettre en œuvre une mobilité professionnelle, répertorier les compétences individuelles…)

Dans un désir de synthèse, la fiche de poste propre à un individu comprend souvent un volet relatif à ses compétences individuelles, comme l'illustre la fiche de poste présentée ci-après (fiche 5b).

Réaliser une analyse de poste

Généralement, une analyse d'emploi/de poste répond à quatre grandes questions.

Que fait le salarié ?

- Lister les tâches qu'il exécute.
- Discerner les tâches les plus fréquentes des tâches plus rares.
- Eventuellement, mesurer le pourcentage de temps consacré à chaque tâche (dont le temps de trajet).

Comment le salarié exécute-t-il son travail ?

- Décrire les méthodes, les procédures, les outils employés.
- Indiquer le temps qu'il y consacre.
- Prendre en compte les normes, rythmes ou référentiels institutionnels, textes de lois ou projet de structure. De manière générale, on s'attache ici à évaluer son niveau d'autonomie et de responsabilité dans le poste ou l'emploi(1).
- Identifier les ressources personnelles qu'il met en œuvre, Par exemple : inventivité, ingéniosité…
- Mettre en évidence les relations existant dans le travail et les circonstances de ces relations.

Pourquoi le fait-il ?

- Lister les finalités à atteindre au travers des activités.
- Caractériser les liens entre les activités et les personnes nécessaires à l'atteinte de l'objectif.

Quelles sont les exigences du travail ?

- Qualification
- Capacités professionnelles
- Aptitudes, techniques et/ou relationnelles
- Expérience requise

Méthodes pour analyser les activités et les tâches - Intérêts et limites

Méthodes	Caractéristiques	Intérêts	Limites
Entretien	Entretien avec le salarié et/ou sa hiérarchie, à partir d'une grille, sur le contenu des tâches effectuées	Permet de recueillir les données sur les postes auprès de leurs titulaires, pour référencer les pratiques réelles et pas seulement les pratiques prescrites	Exige du temps et un minimum de moyens humains
Agenda des opérations du poste	Auto-analyse du travail : le salarié doit résumer périodiquement ses activités et les inscrire dans un carnet ou un agenda	Permet d'identifier à faible coût et en peu de temps les activités, les tâches et le temps qui leur est consacré	Méthode très contraignante pour le salarié, qui a tendance à n'indiquer que les tâches les plus chargées en temps
Comités d'analyse	Confrontation entre différents titulaires du poste ou entre des titulaires et leurs superviseurs, pour harmoniser les analyses	Evite les biais d'une auto-évaluation du travail.	Lourd à mettre en œuvre pour des salariés dont le cœur de métier n'est pas d'analyser les activités et tâches
Analyse documentaire	Recours à des fiches de poste établies dans d'autres structures, des « emplois-repères » des conventions collectives ou encore des fiches établies dans des répertoires existants (RFE ou ROME – voir glossaire)	Permet d'obtenir très rapidement une base fiable et éprouvée	Risque de décalage entre le référentiel national et la structure locale. Un minimum de vérification et d'adaptation est nécessaire.

(1) Fiche explicative sur les critères d'autonomie et de responsabilité au verso.

…/…

Explication des critères « autonomie » et « responsabilité »

Autonomie : latitude laissée au salarié de décider et d'agir pour exercer une influence sur son travail et sur les activités du service, de la structure

Critères associés	Définition et évaluation du critère
Encadrement des activités	Nature des consignes et fréquences des contrôles. Type de prescription ; exemples : consignes précises, instructions, directives générales. Type, fréquence et nature des contrôles ; exemples : tâches cadrées, contrôle permanent, contrôle a posteriori, contrôle sur les objectifs.
Flux d'informations	Informations reçues et demandées. Nature et fréquence des informations ; exemples : informations d'exécution sélectionnées ponctuelles, informations générales, argumentaire en vue d'une intervention...
Initiatives (voir aussi responsabilités)	Part d'initiative laissée au salarié et importance de la prise de décision dans le travail. Importance quantitative des initiatives ; exemples : travail sans initiative, large autonomie, autonomie circonscrite. Objet des initiatives ; exemple : adaptation des moyens. Cadrage des initiatives par rapport à la hiérarchie ; exemples : respecter les consignes, alerter, décider, informer après coup. Place de l'emploi dans le processus de décision ; exemple : participation. Conséquences techniques et économiques des initiatives et décisions ; exemples : sans gravité, conséquences limitées, conséquences présentant un caractère de gravité.

Responsabilité : capacité à prendre des décisions à l'égard des personnes, des moyens, des méthodes... sans en référer préalablement à la hiérarchie. La responsabilité est associée à la notion de gravité des conséquences des décisions prises dans l'exécution du travail.

Critères associés	Définition et évaluation du critère
Niveau de responsabilité (voir aussi autonomie)	Importance des initiatives et des décisions dans le travail (on parle aussi de responsabilité de discernement). Fréquence des initiatives et des décisions dans l'emploi. Notion souvent peu explicitée, généralement par un qualificatif ; exemple : décisions fréquentes. Place et importance des décisions dans le processus de travail ; exemple : adaptation dans la réalisation du travail, activité de type diagnostic, réponses à des situations imprévues, dangereuses, difficiles.
Objet de la responsabilité	Énumération des facteurs sur lesquels le titulaire de l'emploi exerce une responsabilité. Responsabilité hiérarchique ou d'autorité : nombre de subordonnés ou de personnes dépendantes, champ d'exercice de l'autorité (un service, une équipe, un groupe). Responsabilité des moyens : les matériels, des locaux, les matières premières, les véhicules... Responsabilité des méthodes, des services. Responsabilité de sécurité : pour soi-même, pour les tiers... Responsabilité de discrétion : détention et usage d'informations confidentielles...
Conséquences de la responsabilité	Conséquences des initiatives du salarié sur les personnes, les moyens, les services, les produits, l'environnement. Gravité des conséquences liées aux initiatives et aux décisions du salarié pour chacun des objets de responsabilité ; exemples : sans gravité, conséquences limitées, conséquences graves.

.../...

Trois exemples de fiche de poste

De multiples formules sont possibles. Voici trois exemples de structuration de l'information, qu'on pourra ensuite mettre en forme pour en faire un document facile à comprendre.

Exemple 1

INTITULÉ DU POSTE

Identification :
- Service :
- Statut :

Rattachement hiérarchique :
Responsabilités :
Autorité :
Missions :
Activités :
Relations :
Compétences :
(savoirs/savoir-faire/savoir-être)
Moyens matériels :
Sécurité et principaux risques encourus :
Conditions particulières de travail :

Exemple 2

INTITULÉ DU POSTE

Mission
Organigramme
Descriptif du poste :
- Responsabilités et activités principales
- Activité secondaires

Exemple 3

INTITULÉ DU POSTE

Direction :
Service :
Métier :
Classe et niveau :
Niveau :
Raison d'être :
Activités significatives :
Concrètement, les activités au quotidien :
Compétences associées :

L'analyse de compétences

L'analyse des compétences demande une proximité des personnes soumises à l'analyse. En effet, c'est à la fois par l'observation du travail de l'individu et de ses effets, et par entretiens, que les compétences sont identifiées.

Quelques conseils pour réaliser une fiche d'emploi - compétences

1. ***C**omprendre les finalités et les objectifs de la fiche*

   Définition des objectifs, support de l'Entretien Annuel d'Evaluation, lien avec les rémunérations, source du plan de formation, élaboration de profils de recrutement, préparation du transfert de compétences, construction de matrice de polycompétences.

2. ***O**bserver les tâches et opérations*

   Le recensement des tâches est un point de départ.

3. ***M**obiliser des verbes d'action*

4. ***P**réciser pour chaque activité les compétences acquises*

5. ***E**tudier à l'intérieur des compétences :*

   - les compétences exigées pour le poste, à distinguer des compétences propres à la personne et mises en œuvre dans la tenue de son poste ;
   - les compétences transférables, à distinguer des compétences spécifiques.

6. ***T**ester la fiche d'emploi auprès des titulaires de l'emploi*

   Un minimum d'adhésion est requis, surtout si les conséquences sont importantes - évaluation, objectifs, rémunération.

7. ***E**valuer l'opportunité de mesurer des niveaux de compétence.*

   Par exemple : base, maîtrise, expertise

8. ***N**ommer les lieux et moments d'acquisition des compétences*

   Situation de travail, mode d'organisation, style de management, moyens de réalisation du travail (outils, technologie…), identité professionnelle, appartenance à un groupe.

9. ***C**hoisir le degré de finesse de l'identification des compétences.*

   Trop d'imprécision ne permet pas une bonne identification (ex : gérer une équipe) mais trop de finesse complique l'appropriation.

10. ***E**tendre les supports à des évolutions possibles.*

Le lecteur attentif aura remarqué que les initiales de ces dix commandements forment le mot « COMPETENCE » !

TEMPS 2



Imaginer demain et construire un plan stratégique

Cette seconde étape vise à fournir les méthodes et moyens pour définir des axes d'un futur développement de la structure.

Imaginer demain constitue le cœur de l'activité d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Qualifications, opération délicate par nature en raison d'une fraction irréductible d'incertitude. Il s'agit de rechercher l'adéquation entre les besoins à venir en RH et les ressources en compétences et en effectif, de manière à adapter les ressources aux besoins, progressivement et sans rupture brutale.

Cette démarche peut recouvrir quatre cas de figure :

1. Les besoins vont évoluer car les activités vont évoluer : création, transformation-évolution, suppression...
2. L'activité restera stable mais les ressources humaines vont évoluer (départs en retraite, effets du vieillissement de la population salariée, rotation du personnel habituel (turn-over), désirs de mobilité...
3. Activités et ressources vont évoluer, ce qui présage des changements importants.
4. L'organisation de l'adéquation besoins/ressources va évoluer (changement dans la couverture du territoire, nouvelle répartition du travail, développement de l'autonomie de certaines structures...).

Pour envisager les quatre cas de figure, il est utile d'envisager :

- l'évolution de l'activité ;
- l'évolution des ressources humaines ;
- l'évolution de l'organisation du travail.

Dresser un tableau de synthèse en établissant la grille Forces-Faiblesses / Opportunités-Menaces

FORCES	FAIBLESSES
Diagnostic interne (Outils de travail, compétences actuelles, organisation, résultats, localisation géographique…) Points positifs – Présent	Diagnostic interne (Outils de travail, compétences actuelles, organisation, résultats, localisation géographique…) Points négatifs – Présent
OPPORTUNITES	**MENACES**
Diagnostic externe (évolution des modes de financement, des attentes des clients/usagers, concurrence…) Points positifs - Avenir	Diagnostic externe (évolution des modes de financement, des attentes des clients/usagers, concurrence…) Points négatifs – Avenir

Mode d'emploi :

1. Ce tableau est à la fois **le point de départ et d'arrivée du temps 2**.

   Le diagnostic interne peut être réalisé à partir de la connaissance de la structure (la fiche 2 peut aider à fixer les éléments importants) et le diagnostic externe pourra être complété à l'issue du temps 2. En effet, le diagnostic externe est plus prospectif. Les fiches 7, 8, 9 et 10 pourront soit entrer en résonnance avec le diagnostic externe, soit permettre de le compléter.

2. **Chaque case doit être remplie** afin de n'occulter aucun aspect de la structure.

3. La mise en œuvre de la grille traduit un point de vue sur la structure plutôt qu'elle ne donne une photographie objective de sa réalité. Un acteur optimiste la remplira différemment d'un professionnel pessimiste. C'est pourquoi il est intéressant de **confronter les points de vue** afin d'établir un diagnostic partagé.

Diagnostic interne (Forces – Faiblesses)

Afin de faciliter le diagnostic interne, la liste de contrôle ci-dessous permet de passer en revue quelques éléments importants à prendre en compte dans un diagnostic.
Pour chaque point, on pourra se poser deux questions : « quelles sont nos forces ? » et « quelles sont nos faiblesses ? ».

Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être complétée en fonction des spécificités de chaque structure.

Effectif – Compétences

- L'effectif est-il adapté à la charge de travail ?
- Les salariés ont-ils la qualification nécessaire à leur emploi ?
- Les salariés quittent-ils ou restent-ils dans la structure ?
- Combien de demandes de formation restent insatisfaites ?
- Les procédures de travail sont-elles bien connues ?
- Est-il facile de recruter un professionnel ?
- ...

Organisation

- Comment le travail est-il réparti (couverture géographique, répartition des types de public...) ?
- Quelle est la part du prévisible et de l'imprévisible dans le travail des professionnels ?
- Y a-t-il des monopoles de compétences (compétences qui ne sont pas partagées) ?
- Y a-t-il des temps d'échange, de bilan, d'analyse de pratique ?
- Comment pallie-t-on les absences (congés, maladie, maternité...) ?
- ...

Management

- Comment l'information circule-t-elle ?
- Quels retours les salariés ont-ils de leurs pratiques professionnelles ?
- Comment les bonnes pratiques sont-elles encouragées ?
- La compétence, la bonne volonté sont-elles valorisées ?
  A l'inverse, comment est traitée la mauvaise volonté et comment est prévenue l'incompétence ?
- ...

Résultats

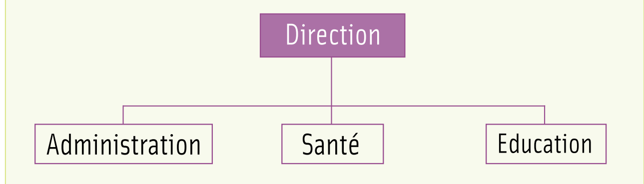
- Les publics accueillis expriment-t-ils une satisfaction globale par rapport aux prestations fournies ?
- Y a-t-il eu des audits, des habilitations récemment ? Qu'ont-ils révélé ?
- L'équilibre financier est-il assuré ?
- ...

Diagnostic interne
Analyser l'organisation

Les modes d'organisation de travail méritent d'être analysées. C'est ce que propose cette fiche. L'analyse de la structure permettra d'alimenter le diagnostic interne. Chacun pourra établir son organigramme (réalisation graphique des liens de subordination et de la distribution des activités). Dépouillé des noms de personnes, l'organigramme donne une structure, qui pourra être comparée aux principales structures-types (fonctionnelle, divisionnelle et matricielle), qui sont expliquées ci-dessous, avec leurs caractéristiques et leurs intérêts/limites.

Qu'en est-il dans votre structure? Votre structure est-elle fonctionnelle, divisionnelle ou d'une forme hybride ? Cette structure est-elle adaptée au développement de votre organisation ? Aux grandes évolutions qu'elle connaîtra ?

Structure fonctionnelle (exemple)



Intérêts

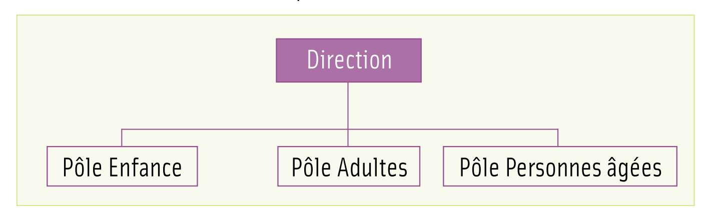
Ce découpage organisationnel, le plus fréquent, permet de positionner des personnes spécialisées à leurs postes. Le plus souvent, il correspond également au découpage des formations. On obtient ainsi une adéquation entre emploi et qualification.

Limites

On observe souvent dans les structures fonctionnelles des dysfonctionnements liés au cloisonnement des fonctions. Ils peuvent traduire la construction de logiques propres à chaque fonction, parfois encouragée par des outils de GRH différenciés. Par exemple, quand les niveaux et critères de rémunération, d'évaluation, de promotion ne sont pas les mêmes d'un secteur d'activité à l'autre, chaque acteur finit par adopter un mode de pensée et de comportement propre à sa fonction. Sans occasion de dialogue, on perd de vue l'intérêt général et parfois, on ne se comprend plus entre membres de fonctions différentes.

.../...

Structure divisionnelle (exemple)



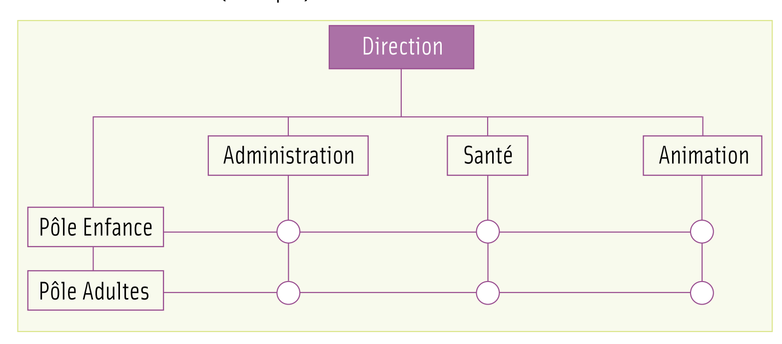
Intérêts

Ce qui structure le découpage de l'organisation n'est plus la fonction mais une activité (service à une catégorie de personnes, comme dans l'exemple ci-dessus) ou encore la couverture d'une zone géographique. Hormis dans les structures à effectif important, où on retrouve dans chaque pôle une structure fonctionnelle, cette structure permet une meilleure communication entre chaque fonction de la division, parce que c'est une nécessité dans ce type d'organisation.

Limites

Cette structure génère des postes en doublons et nécessite une capacité des personnes à travailler en équipe.

Structure matricielle (exemple)



Intérêts

La structure matricielle maintient une division du travail par fonction mais la complète par une dose de transversalité. Dans l'exemple ci-dessus, le responsable du pôle « enfance » garantit la cohérence et la bonne coordination des prestations offertes aux enfants.

Limites

Cette structure brouille les repères habituels. Pour que le pôle soit l'élément structurant, il est important que le responsable de pôle ait un poids équivalent aux responsables de fonction. Enfin, d'éventuelles rivalités entre responsable de pôle et responsable de fonction peuvent fortement perturber le fonctionnement de ce type d'organisation.

Les principes du diagnostic externe

Le diagnostic externe vise d'une part à se projeter dans l'avenir et d'autre part à prendre en compte l'environnement de la structure (législation, demandes du public...).

Deux fiches faciliteront sa mise en œuvre :

- **la fiche 10** permet de balayer les principaux éléments influençant **l'évolution de l'activité**. Il est important que chacune d'elles soit traitée, en résumant en quoi chaque élément pourra modifier l'activité.

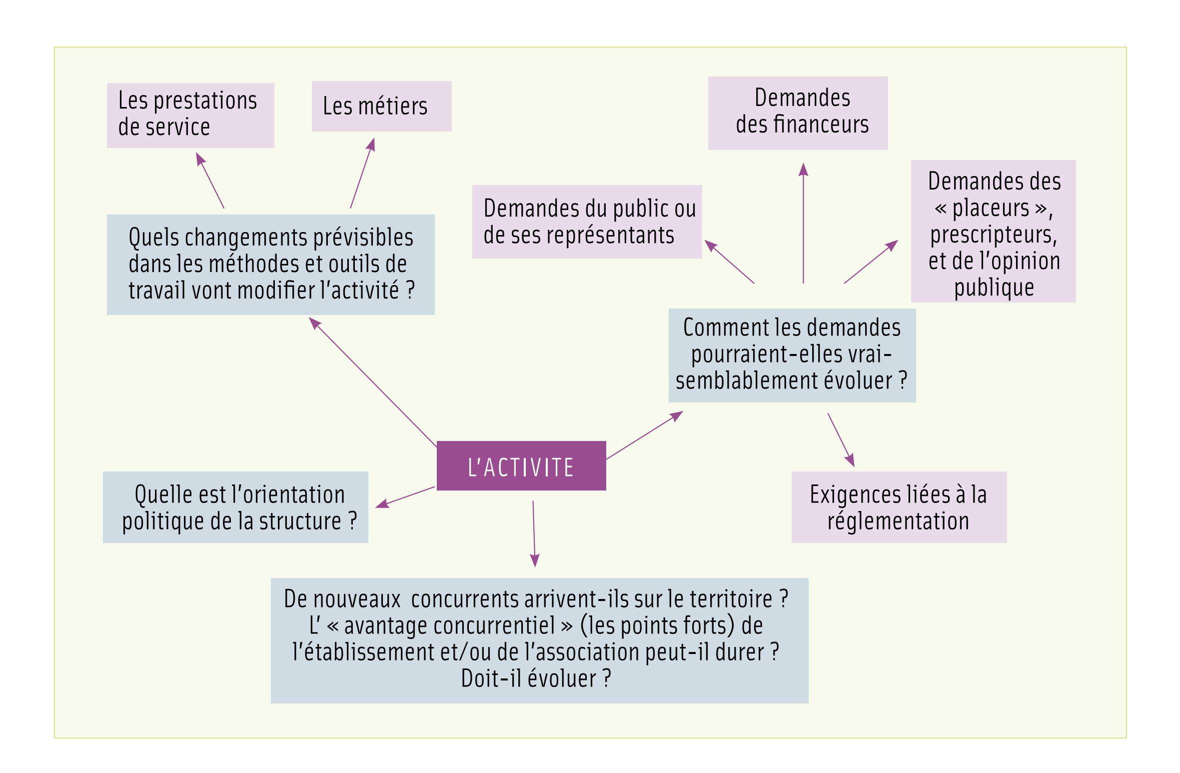
- **la fiche 11** propose d'aborder les principaux éléments influençant **l'évolution des Ressources Humaines**. Il nous faut préciser ici que l'étude des ressources humaines considérées aujourd'hui permet de dégager des forces et faiblesses et que l'évolution des RH laisse entrevoir des opportunités et menaces pour l'avenir. Là aussi, chaque point gagnera à être traité.

En fonction de l'actualité et/ou des particularités de la structure chacun pourra ensuite approfondir l'un ou l'autre de ces éléments (par exemple en recourant à la méthode **QQOQCP** : Qui – Quoi – Où – Quand – Comment – Pourquoi ?)

Pour les fiches 10 et 11, **on pourra dégager en conclusion les points qui permettront d'envisager ce que sera la structure dans le futur.** Les exemples ci-dessous sont très larges et demanderaient à être précisés mais ils donnent une idée du type de conclusion auquel on peut aboutir :
- « le changement de législation peut entraîner une professionnalisation des métiers du service à la personne » ;
- « l'arrivée de résidents de plus en plus âgés modifie le travail des professionnels de maisons de retraite » ;
- « la loi sur le handicap va modifier la nature du travail des animateurs, éducateurs spécialisés et enseignants techniques » ;
- « le départ annoncé de N salariés anciens, couplé à la difficulté de recrutement impose un travail sur l'usure professionnelle pour maintenir dans l'emploi des professionnels » ;
- « les modes de financement exigent une nouvelle organisation du travail » ;
- ...

Le diagnostic mérite d'être réinterrogé régulièrement, en fonction des évolutions de la loi, des usages, des priorités des financeurs. Rester ouvert aux évolutions de l'environnement permet aussi de saisir des éventuelles opportunités. C'est le principe même de **la veille stratégique**.

Se projeter dans l'avenir
Evolution de l'activité

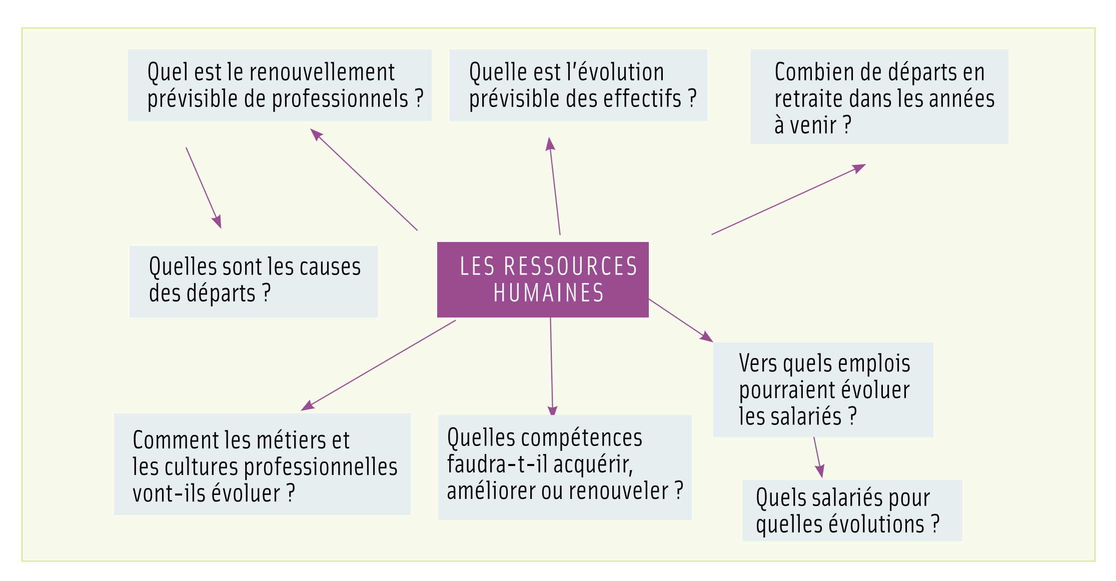


Conclusion

Quel pourrait être le futur de l'entreprise : création, transformation-évolution, maintien ou suppression d'activité ?
Ce schéma peut servir de guide à une réflexion collective, de manière à confronter les points de vue et à multiplier les sources d'information.

On peut apporter une réponse à chaque question, en partant :
- des connaissances que chacun peut avoir de sa propre activité ;
- de l'estimation des besoins du territoire ou des besoins non couverts par la structure actuellement ;
- des intuitions individuelles, qui pourront être confortées ou relativisées par le groupe ;
- des informations issues des réseaux plus ou moins formels dans lesquels sont insérés les acteurs (organisation professionnelle, collectivités territoriale, participation à des formations, réseau d'anciens diplômés, syndicats...).

Se projeter dans l'avenir
Evolution des ressources humaines



Conclusion

Quel pourrait être le futur de l'entreprise (mise en conformité à court terme ; évolution plus profonde à moyen terme) ? Quels mots-clefs pour l'exprimer ?
Dans le schéma ci-dessus, on peut distinguer les mouvements d'effectifs (partie haute du schéma) des changements du contenu des emplois (partie basse du schéma). Selon la taille de la structure, l'analyse des mouvements d'effectif pourra être consolidée par des outils appropriés (voir temps 3) alors que les changements du contenu des emplois sont plus difficilement prévisibles. Pour anticiper ce type de changement, il peut être utile d'engager une réflexion collective telle que présentée dans la fiche 9.

Construction du plan stratégique

Synthèse

COMPTE TENU ...	POINTS MARQUANTS
DU DIAGNOSTIC INTERNE Forces & Faiblesses	
DE L'ORGANISATION (Analyse de la structure)	
DE L'EVOLUTION DE L'ACTIVITÉ	
DE L'ÉVOLUTION DES RESSOURCES HUMAINES	

En s'appuyant sur les évolutions repérées, on pourra **imaginer des scénarii** (par exemple changement de public). Chacun d'entre eux sera ensuite un élément important pour déterminer les axes de la stratégie de la structure

Exemple

Evolutions possibles	Conséquences
Scénario 1 : (évolution non maîtrisée) Renforcement des normes de travail	Procédures de travail à revoir Développement de nouvelles pratiques professionnelles
Scénario 2 : (évolution décidée) Changement de public-cible	De nouveaux besoins apparaissent, d'autres disparaissent



Poitou-Charentes

TEMPS

3



Identifier les impacts de la stratégie sur les Emplois, Compétences et Qualifications

Les outils d'analyse à mettre en œuvre au cours de cette troisième étape permettent d'identifier les écarts entre besoins futurs et ressources futures.

Précautions d'usage

La multiplicité des cas de figure et la particularité de chaque situation rendent délicates la préconisation d'une démarche unique pour identifier les conséquences de la stratégie.

Pour certains, l'enchaînement de certains outils s'imposera logiquement.
Pour d'autres, l'utilisation de plusieurs outils en parallèle sera nécessaire.

Prenons deux exemples :

- *Cas 1 :* une structure prévoit de développer une activité existante. Les conséquences de cette stratégie de développement entraînent surtout un besoin en effectif mais les contenus des emplois en sont peu affectés ;
- *Cas 2 :* une association prépare la création de nouvelles activités en parallèle au maintien d'activités existantes et cherche à organiser un transfert de certains personnels d'une activité vers une autre. Le changement se caractérisera alors à la fois par des mouvements d'effectif et des changements de contenu d'emplois. Les outils d'analyse seront différents du premier cas.

Plutôt que de suggérer un enchaînement qui serait décalé des réalités, nous proposons un ensemble d'outils d'analyse. A partir de cette boîte à outils, il appartient à chaque structure de créer son propre chemin.

Les outils que nous proposons et qui permettent d'identifier les impacts de la stratégie sont centrés sur des objets différents :

- les effectifs ;
- la démographie de la structure ;
- les emplois susceptibles d'évoluer ;
- les compétences ;
- l'organisation du travail.



Tableau prévisionnel des effectifs

Exemple 1

Situation actuelle de l'emploi					Besoins futurs			
Secteur d'activité	Poste	Nbre de salariés	Répartition Hommes/ Femmes	Turn-over (rotation du personnel)	Evolution de l'emploi	Recrutements envisagées	Départs en retraite	Besoins en formation
Administration	Assistants	2	1H /1F	Faible	Maintien	2 personnes	1 personne	Faible et localisé
Education								
Soin								
Médical								
Encadrement								

Pour pouvoir remplir ce tableau, il faut avoir envisagé l'avenir de la structure.
Ce tableau est intéressant quand l'avenir imaginé de la structure se caractérise surtout par des mouvements d'effectifs et par peu de changements de contenu d'emplois ; dans le cas contraire, il s'avère peu utile.

Pour aller plus loin…

MALLET L., Gestion prévisionnelle de l'emploi, Ed. Liaisons, 1991.

Tableau prévisionnel des effectifs

Exemple 2

	Effectifs actuels	Effectifs probables en n+1	Besoins à moyen terme	Ecarts
Ouvriers	-	-	-	-
Employés	14	14-4=10	14	Déficit : -4
Techniciens	5	5+2=7	5	Exédent : 2
Cadres	3	3-1=2	4	Déficit : -2
TOTAL	**22**	**19**	**23**	**Déficit : -4**

Mode d'emploi :

1/ Ce tableau permet de se projeter dans un temps donné (3, 4, 5 ans...).
Il ne peut être utilisé qu'à condition d'avoir défini les besoins à moyen terme, même approximativement.

2/ Les exemples 1 et 2 montrent que chaque structure peut organiser son tableau selon ses particularités.

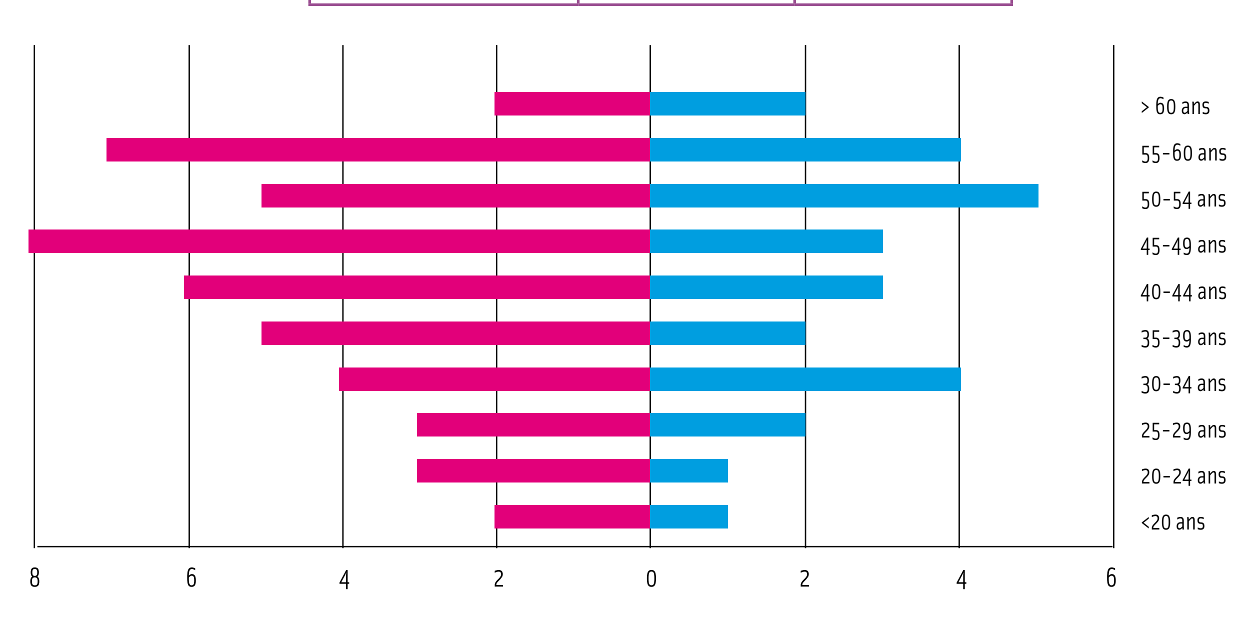
3/ Un tableau des effectifs ne dit rien sur les actions à entreprendre, en cas de déficit ou excédent d'emploi.
C'est un moyen de formaliser et parfois de prendre conscience de la nécessaire anticipation des événements.

Tenir compte de la démographie de la structure

Pyramide des âges

La pyramide des âges permet de visualiser la répartition du personnel par catégories d'âge, selon l'exemple ci-dessous.

	Femmes	Hommes
< 20 ans	2	1
20-24 ans	3	1
25-29 ans	3	2
30-34 ans	4	4
35-39 ans	5	2
40-44 ans	6	3
45-49 ans	8	3
50-54 ans	5	5
55-60 ans	7	4
> 60 ans	2	2
Total	**45**	**26**



Interprétation de cette pyramide

On voit très bien dans cette pyramide que les classes d'âge les plus importantes sont celles supérieures à 40 ans. Surtout, cette pyramide laisse présager de nombreux départs en retraite dans les années à venir. Si l'effectif est appelé à rester constant, il faudra donc recruter dans les prochaines années (éventuellement, anticiper via la création d'un vivier de candidats, des formations par apprentissage/professionnalisation), organiser un transfert des compétences. De même, des départs nombreux peuvent être l'occasion de réorganiser les services, d'envisager une mobilité interne…

.../...

Les dangers d'une sur-interprétation

Il faut se méfier d'attribuer des comportements stéréotypés à des classes d'âge. Il est faux de dire systématiquement que les anciens ont perdu toute motivation et que les plus jeunes sont dynamiques.
La perte de motivation au travail est plus liée à des facteurs organisationnels (absence de mobilité et de perspective d'évolution, peu de changement dans le travail...) qu'à des facteurs biologiques. Par contre, le vieillissement biologique entraîne une plus grande fragilité articulaire. Dans le secteur social, sanitaire et médico-social, cela expose celles et ceux qui doivent porter des personnes.

Mode d'emploi pour établir une pyramide des âges

Réaliser un tableau sous Excel en indiquant des valeurs négatives pour une catégorie. Par exemple, les femmes de moins de 20 ans sont notées ici – 2 dans le tableau qui a servi à réaliser cette pyramide.
On opère la réalisation graphique en suivant les onglets « insertion », «graphique » puis « barre ».

Pour aller plus loin...

GILLES M. et LOISIL F., La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant, Anact (2e éd.), 2006

Evolution des postes

Vision globale

Nous proposons à présent une série de tableaux dont l'objectif est de visualiser les emplois dont le contenu est susceptible d'évoluer compte-tenu de la stratégie de la structure. Selon les cas, chacun pourra utiliser l'un ou l'autre des trois tableaux, qui vont de l'analyse la plus globale à la plus fine.

Secteurs	Contenu actuel du poste	Evolution prévisible du contenu du poste	Commentaires *Exemples*
Secrétariat – Accueil	Activité 1 Activité 2 …		Développer une attitude réellement « accueillante »
Administration	Activité 1 Activité 2 …		Renforcement des compétences RH
Educatif et pédagogique	Activité 1 Activité 2 …		Former l'équipe pour re-nouveler les animations
Soin – Santé	Activité 1 Activité 2 …		Prévoir une meilleure prise en charge de cas « lourds »
Ménage – Propreté – Entretien	Activité 1 Activité 2 …		Externalisation d'activités de ménage ?
Cuisine	Activité 1 Activité 2 …		Former tout le personnel de cuisine aux règles d'hygiène

Peu de changements — Changements — Changements profonds

Commentaires

1/ Le tableau peut être affiné par niveau dans chaque poste

2/ Le tableau permet de dégager les postes susceptibles d'évoluer parce que menacés ou parce qu'ils connaîtront de profondes mutations

Un zoom sur le secteur éducatif, pédagogique et social

Secteur éducatif, pédagogique et social	Contenu actuel du poste	Evolution prévisible du contenu du poste	Commentaires *Exemples*
Educateur spécialisé	Activité 1 Activité 2 …		Diminution programmée de l'effectif dans cette catégorie, compensée par l'augmentation d'AMP / Recentrage des missions sur des tâches éducatives
Moniteur-éducateur	Activité 1 Activité 2 …		Renforcement du travail en équipe
Aide Médico-Psychologique	Activité 1 Activité 2 …		Former l'équipe pour prendre en charge un public plus varié
Animateur socio-éducatif	Activité 1 Activité 2 Activité 3 …		A développer : capacités d'adaptation à la variété des publics

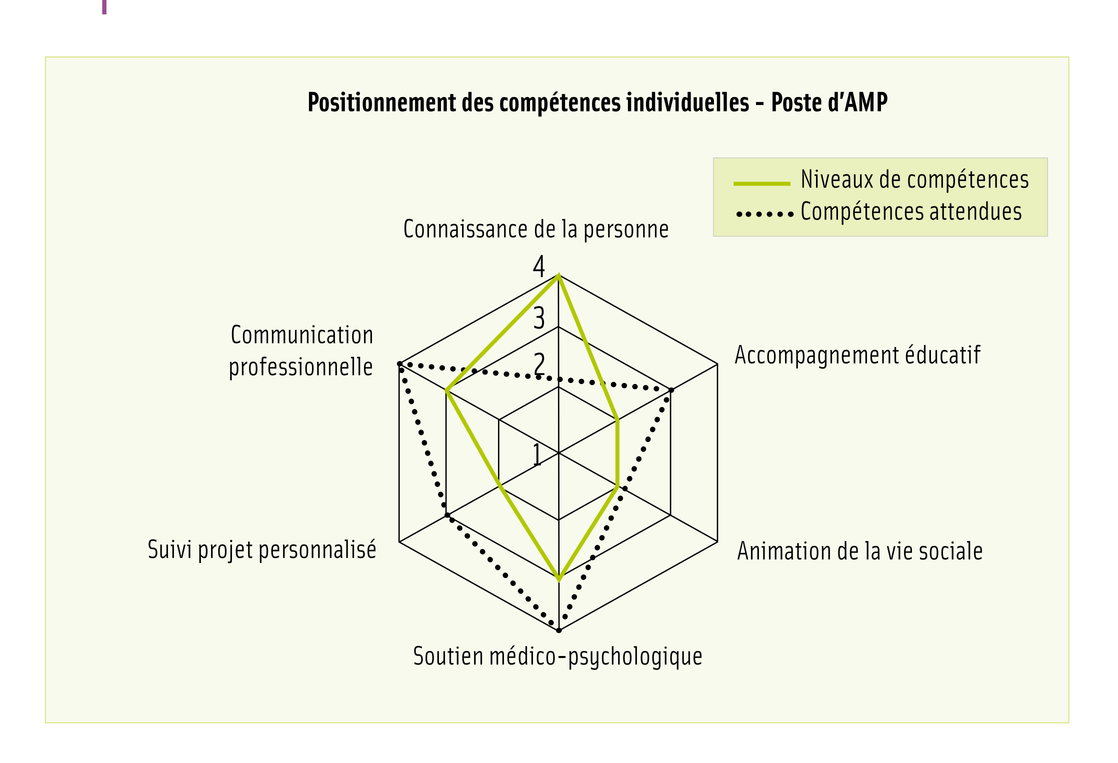


Un zoom sur le métier d'Aide Médico-Psychologique (AMP)

	Contenu actuel du poste	Evolution prévisible du contenu du poste	Commentaires Exemples
Pôle Enfance – Jour	Activité 1 Activité 2 …		Mieux former les équipes à faire face aux troubles du comportement
Pôle Enfance – Nuit (internat)	Activité 1 Activité 2 …		Nombreux départs prévus ; les plus jeunes devront prendre des responsa-bilités
Pôle Handicap – Jour	Activité 1 Activité 2 Activité 3 …		Ouverture programmée d'un service Handicap : postes à définir et personnel à recruter
Pôle Handicap -Nuit (Internat)	Activité 1 …		Idem



Apprécier les décalages entre compétences actuelles et compétences requises



Mode d'emploi

Pour réaliser ce graphique, il suffit de remplir un tableau Excel comprenant les données suivantes : types de compétences, niveaux de compétences, compétences attendues. Pour transformer le tableau en graphique, il faut sélectionner le tableau puis cliquer sur les onglets « insertion », « graphique » puis « radar ». Le graphique apparaît et le logiciel vous demande automatiquement les informations nécessaires pour compléter la légende.

Intérêts

Ce graphique permet de visualiser rapidement les écarts entre les compétences cibles et les compétences effectives d'un salarié.

Pré-requis

S'il est simple à comprendre, il n'est pas si simple à réaliser puisqu'il suppose au préalable :

- d'avoir identifié les compétences des salariés ;
- d'avoir déterminé les compétences cibles.

Cet outil pourra être lié à l'EAE (Entretien Annuel d'Evaluation).
Enfin, le pré-requis initial est de connaître les principes de l'analyse de poste et de compétences (voir fiches 3 et 4 – temps 1).

Pour aller plus loin…

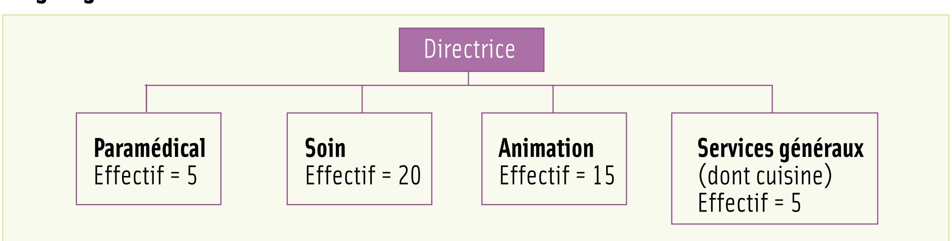
COHEN A. et SOULIER A., Manager par les compétences, Ed. Liaisons, 2004
LE BOTERF G., Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'organisation, 2004.

Réaliser l'organigramme prévisionnel

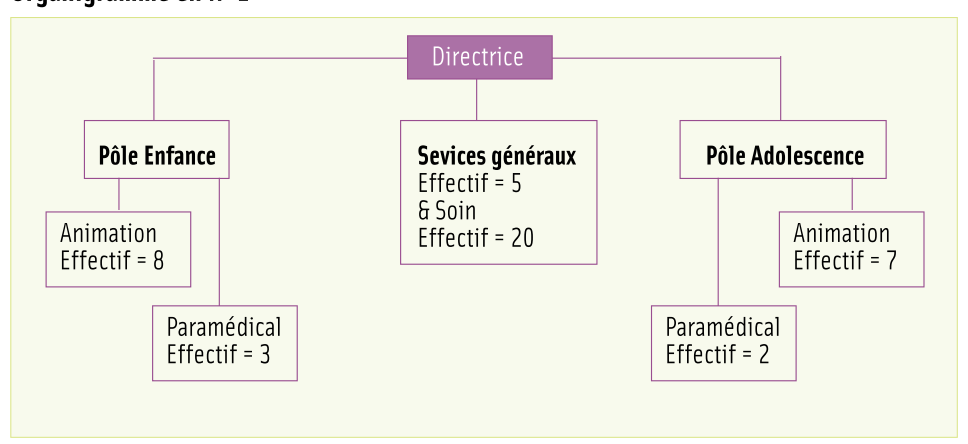
L'organigramme prévisionnel permet de visualiser rapidement les changements qui pourraient affecter l'organisation, en termes d'effectifs comme de compétences. En s'y référant, il est possible à la fois de décider des actions nécessaires pour combler d'éventuels décalages et aussi de communiquer sur les changements à venir.

Exemple d'un changement d'organisation, à effectif inchangé

Organigramme en N



Organigramme en N+1



TEMPS

4



Concevoir et mettre en œuvre des plans d'action

Pour cette quatrième étape, les outils proposés visent à développer les compétences et à faire évoluer les emplois de façon à adapter les ressources actuelles de l'association à ses besoins futurs

Le quatrième temps de la GPEC est le temps de l'action afin de tendre vers l'adéquation entre besoins et ressources. Les actions que nous présentons dans ce quatrième temps doivent à nouveau être considérées comme les composantes d'une boîte à outils, dans laquelle chacun puisera en fonction de ses particularités.

Une nouvelle fois, nous réaffirmons que ce guide ne prétend pas à imposer à tous de suivre la même voie et d'adopter les mêmes outils mais suggère un travail d'artisanat, de sur-mesure à travers la réalisation **d'un chemin de GPEC**, spécifique à chaque structure.

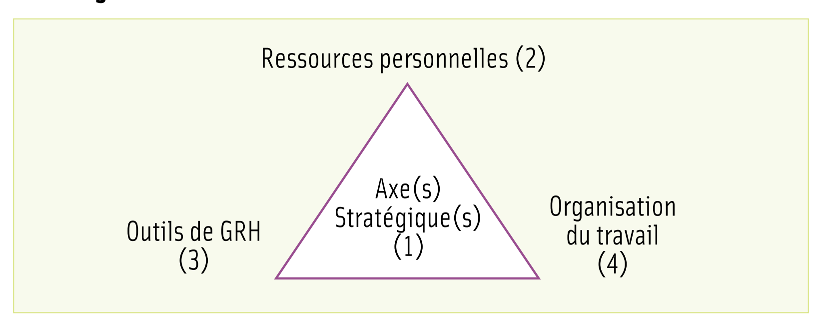
Nous classons les actions en quatre catégories :

- produire des ajustements internes,
- réaliser des ajustements externes,
- accompagner le développement des compétences individuelles,
- cultiver les compétences collectives.

Trouver les leviers adaptés

Dans la perspective d'une GPEC et d'une mutation des emplois à venir, on peut jouer sur plusieurs leviers d'action.

Le triangle des actions de GPEC



(1) Axe(s) stratégique(s) :

C'est à partir des axes stratégiques qu'on choisira d'utiliser ou non des leviers d'action, selon un principe de renforcement mutuel : si chaque levier est coordonné aux autres, cela renforce le poids de chacun d'entre eux.

(2) Ressources personnelles :

Les savoir-faire, qualités, potentiels, capacités d'apprentissage, compétences sont différents d'un individu à l'autre.

- s'appuyer sur les ressources personnelles :

- affectation de dossiers, postes, tâches...,
- relais et points d'appui,
- mettre à contribution des compétences acquises dans des activités extérieures recensées (ex : sport, arts, talents manuels...).

- **stimuler les ressources personnelles :**

- valorisation et reconnaissance des contributions individuelles,
- introduction de nouveautés dans le travail : alternance de tâches, enrichissement/polyvalence...
- mise en œuvre de démarches participatives, par exemple des Méthodes de résolution de problèmes (voir annexe 1).

- **organiser le développement des ressources individuelles** en s'appuyant sur les outils de GRH et/ou l'organisation du travail (voir points 3 et 4 ci-dessous).

.../...

(3) Outils de GRH : les outils de GRH peuvent être mobilisés au service des objectifs stratégiques de la structure :

- **entretien annuel d'évaluation** (définition des critères, d'un point de référence à l'évaluation),
- **gestion du temps de travail** (annualisé ou non ; pointage ou auto-régulation),
- **plan de formation :** organisation du plan à partir des objectifs stratégiques de la structure. La mise en application du DIF et du bilan professionnel (mesures introduites par la réforme de la formation professionnelle) gagnera aussi à y être liée,
- **critères de rémunération.** Sur les salaires, les minimas conventionnels ne laissent guère de marges de manœuvre.
  Par contre, celles-ci existent sur les autres éléments de rémunération :
  récupération ou paiement des heures supplémentaires, intéressement, primes diverses…
- **mobilité professionnelle.**

(4) Organisation du travail :

- **répartition des tâches et division du travail ;**
- **niveau de délégation et de contrôle** (par exemple, dispositifs favorisant l'auto-contrôle),
- **centralisation/décentralisation des décisions ,**
- **association des salariés à la résolution de problèmes** (MRP) et aux décisions concernant leur travail (démarches participatives) – voir fiche 33 ,
- **mise en valeur des situations d'apprentissage et formalisation des connaissances/compétences** *acquises.* On parle « d'organisation apprenante » pour qualifier les structures qui rendent possibles et favorisent l'apprentissage,
- **formalisation des savoir-faire**.

En fonction des axes stratégiques de la structure, on pourra agir sur quelques-uns de ces leviers, en les combinant entre eux.

Pour aller plus loin…

AUBRET J, GILBERT P., PIGEYRE F., Manager les compétences, Dunod, 2002

Trouver les leviers adaptés

Un exemple

Une association d'insertion d'enfants handicapés prévoit d'importants changements suite à la loi du 02 janvier 2002 :

- diminution du nombre d'enfants dans son centre spécialisé ;
- augmentation du nombre d'enfants suivis et accompagnés en cadre scolaire.

Ce nouveau contexte :

- **exige davantage de coordination avec des acteurs externes** (Education Nationale, cantines scolaires, centres socioculturels), notamment pour rechercher de l'information sur le comportement de l'enfant,
- **impose plus d'interventions dans des lieux éparpillés**,
- **entraîne une moins grande maîtrise** des activités des enfants,
- **modifie la nature du soutien psychologique** (la relation à l'autre change quand l'autre est un enfant valide).

Par ailleurs, l'association va enregistrer 7 départs dans les trois ans, sur les 20 personnes chargées du suivi des enfants (AMP, éducateurs ou animateurs).

L'équipe d'encadrement agit sur plusieurs leviers :

Ressources personnelles :

- **développer la polyvalence de chacun** par une rotation des postes, de manière à ce que chaque intervenant, quel que soit son statut ou sa fonction, connaisse une expérience de suivi d'enfants en milieu scolaire ;
- **lancement de groupes de travail** sur la réalisation d'un guide « l'accompagnement d'enfants handicapés en milieu scolaire ». Un des effets indirects souhaité étant de valoriser les participants à ce projet.

Outils de GRH :

- **objectif prioritaire du plan de formation :** mieux connaître le milieu scolaire ;
- **annualisation du temps de travail**, de manière à renforcer le suivi sur le temps scolaire ;
- **création d'un parcours professionnel** pour les futurs embauchés, qui passeront progressivement dans les différentes structures de l'Education Nationale (école, collèges, lycées professionnels ou d'enseignements généraux, CFA...).

Organisation du travail :

- **organisation de petites équipes**, partagées sur le centre spécialisé et sur une partie du territoire régional, de manière à ce que la montée en puissance du suivi dans les écoles compense le déclin du nombre d'enfants dans le centre sans rien désorganiser. Les plus expérimentés sont répartis dans ces équipes. On attend d'eux qu'ils y transmettent leurs connaissances d'enfants qu'ils connaissent depuis longtemps et communiquent sur leurs modes d'actions ;
- **responsabilisation de chacun** sur une tâche précise, rendue nécessaire par le changement prévu. Par exemple, dans chaque équipe, chaque professionnel a pour mission de remplir une base de données sur les futurs partenaires de l'association (interlocuteurs, nature de l'activité, lien avec l'association).

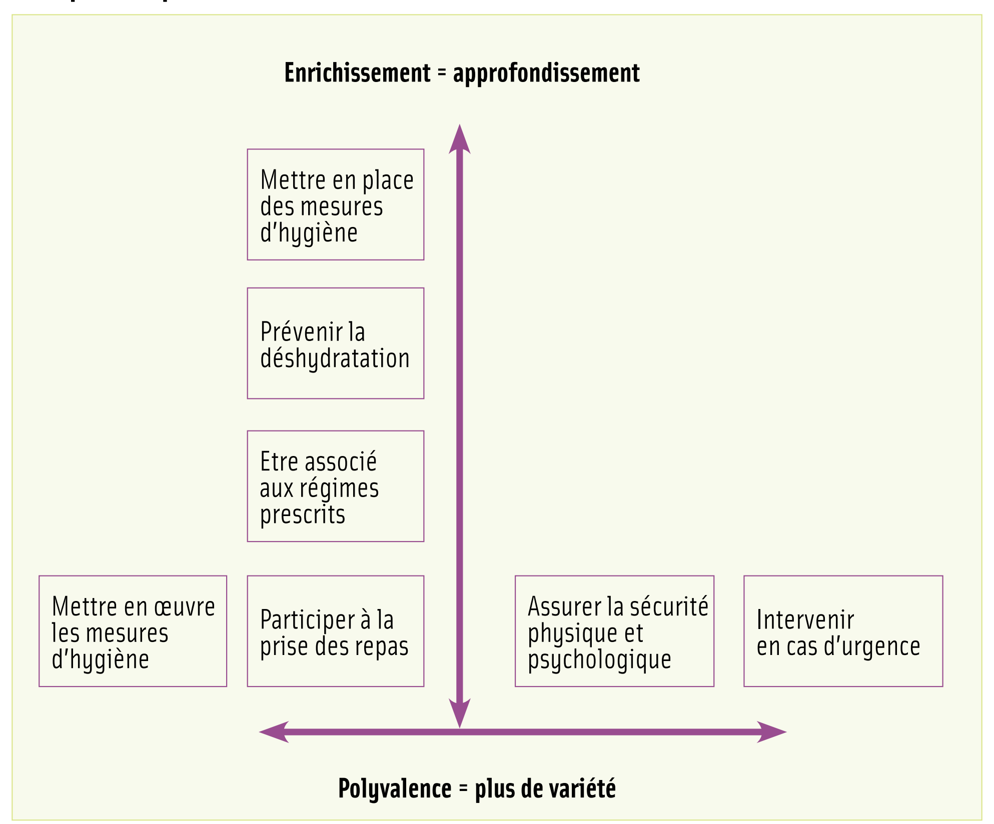
Enrichir les tâches et encourager la polyvalence

p r é a l a b l e

Le développement de la polyvalence se distingue de l'enrichissement des tâches comme l'indique le schéma ci-dessous. Globalement, la **polyvalence** vise à attribuer des activités variées à un salarié dans un même poste. On parle parfois de **polycompétence** pour désigner l'aptitude d'un salarié à tenir des postes différents.

L'enrichissement du travail concerne davantage la possibilité d'ajouter à des activités répétitives des activités d'analyse, de bilan ou de transmission d'information qui améliorent la qualité de l'emploi d'un salarié et lui permettent de prendre du recul sur son travail.

Exemple d'un poste d'un AMP



.../...

Mode d'emploi pour enrichir les tâches et encourager la polyvalence :

Il peut y avoir au moins deux points de départ à une démarche de développement de la polyvalence :

- **partir du travail du salarié** et identifier des possibilités d'extension de ses tâches. Par exemple, on pourra facilement confier un travail de statistiques à quelqu'un à l'aise avec les chiffres.

Exemple d'une démarche de développement de la polyvalence
Poste d'AMP (base : référentiel activité ASH 2006)

Activités	Activités mises en œuvre	Activités à développer dans le futur (polyvalence ou enrichissement)
Accompagnement aux personnes dans les actes de la vie quotidienne	Aider la personne dans sa vie quotidienne (hygiène, repas, rythme de vie…)	Effectuer certains soins Associer de l'échange aux actes quotidiens
Accompagnement dans la relation à l'environnement	Assurer le suivi individuel des personnes	Assurer le suivi collectif : accompagnement des groupes, intervention dans les situations de conflit
Participation à la mise en place et au suivi du projet personnalisé dans le cadre du projet institutionnel	Echanger et observer la personne dans sa vie quotidienne	Participer à l'équipe pluri-professionnelle
Participation à la vie institutionnelle	Accueillir, informer des visiteurs, assurer la gestion matérielle et de petits budgets	Participer à l'élaboration d'outils d'évaluation

N.B. Les activités à développer peuvent être détectées à l'aide du schéma de positionnement des compétences (voir fiche 17) et discutées lors de l'Entretien Annuel d'Evaluation.

- **partir des besoins du service** et identifier la personne susceptible de prendre en charge de nouvelles tâches. (voir fiche 33).
  Le développement de la polyvalence sera d'autant plus facilement entrepris qu'il correspond à des besoins.

Intérêts

Pour les salariés, l'intérêt est de limiter la routine, varier le travail et développer ainsi leur employabilité (capacité à tenir un emploi) : si un salarié est spécialisé sur une tâche et que cette tâche disparaît, le salarié risque de perdre son emploi. S'il est capable d'exercer plusieurs tâches, il pourra être plus facilement réaffecté.

Pour la structure, la polyvalence des salariés donne une flexibilité interne appréciable, soit lors des moments de surcharge, soit quand il s'agit de remplacer un salarié absent (congés ou maladie).

Limites

Une polyvalence excessive peut dégrader les conditions de travail quand la multiplication des tâches le conduit à bâcler chacune d'entre elles.

Dans certains domaines, la polyvalence est limitée par la législation sur les métiers, par exemple pour le personnel de soin, pour l'attribution des tâches d'infirmières et d'aides-soignantes.

Enfin, la polyvalence peut avoir pour conséquence de dissoudre l'identité métier et en ce sens engendrer une certaine résistance.

Pour aller plus loin…

ANGER M. et CUKIERMAN S., Agir sur la polyvalence et le contenu du travail, Editions de l'ANACT, 2001.

Exemple de tableau des compétences Emploi d'Aide Médico-Psychologique

Légende : Au regard de ce qui est demandé : ✗ = ne réalise pas ✓ = réalise partiellement ✔ = réalise → = transmet	Contenu actuel des activités/emplois															Evolution des activités/ emplois				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	Aide aux soins	Intervenir et alerter si urgence	Détecter les signes de souffrance	Aider à préserver l'image de soi	Proposer des activités d'éveil	Travailler avec le projet éducatif	Accompagner les déplacements	Faciliter l'intégration /groupes	Gérer les conflits	Repérer les goûts et habitudes culturelles	Connaître le projet de la structure	Favoriser l'expression	Transmettre l'information	Suivre le projet personnalisé		Encadrer les groupes en sorties	Aider aux déplacements	Orienter les visiteurs		
Personnes																				
A. P.		✗	✓	✔		✔	✓	→	✓		✓	→	✓	✔		✓				
N. H.	✓		✓			✗	✓	✔	✓	✓	✔	✗	✗	✔		✓				
A. R.	✓	✓	✔	✓		✓	✓	→	✓		✓	✓	✔	✓		✓	→			
C. G.	✔	✗	→		✓	✔	✗			✓	✓	→	✗							
V. D.		✓	✓	✔	✔	✓	✓				✔									
M. G.	✓		→		✔		✗			→										
M-C. J.	✓	→	✓		✓	✔	✓													

Mode d'emploi

- **identifier les personnes** exerçant un même emploi ou une activité proche ;
- **découper** les emplois en tâches ;
- **attribuer à chaque personne un niveau** de compétences pour chacune des tâches préalablement identifiées ;
- **choisir les échelons** de compétences (ici quatre échelons, nombre le plus fréquemment utilisé) et les symboles de la graduation (ici, les formes géométriques, pleines ou vides). Chacun appréciera l'opportunité d'utiliser une graduation chiffrée (de 1 à 4) avec d'un côté les facilités de lecture que cela procure et de l'autre les interprétations qui peuvent en être faites sur le terrain (par exemple totalisation du nombre de points et comparaison entre salariés…).
- **réaliser le tableau.**

Usages

Ce tableau a plusieurs utilisations, parmi lesquelles on peut citer :
- **organiser des équipes de travail** de manière à ce que chaque équipe dispose d'un minimum de compétences ;
- **identifier des tuteurs**, qui pourraient transmettre à d'autres des connaissances acquises ;
- **planifier les congés** en tenant compte des compétences indispensables pour le service ou la structure.

Développer les capacités d'apprentissage

L'un des premiers enjeux de la GPEC est de développer les capacités d'apprentissage des salariés, de manière à leur permettre d'évoluer ensuite, quelle que soit l'orientation de la structure.
Selon les modalités pédagogiques, la formation professionnelle peut permettre d'atteindre cet objectif. Il est aussi possible de développer les capacités d'apprentissage en examinant de plus près les situations de travail. Nombre d'entre elles fournissent des occasions d'apprendre.

Type de situation/ Mode d'apprentissage	Travail quotidien	Situations provoquées
Distanciation	**Apprentissage par l'expérience :** (résolution de problèmes, auto-formation en situation)	**Apprentissage par l'auto-analyse :** (bilan de compétences ; VAE, auto-évaluation dans le cadre de l'EAE)
Echange	**Apprentissage par la relation managériale :** (mode de délégation, de définition conjointe des objectifs…) Apprentissage par l'organisation du travail (gestion de projets, groupes autonomes, système d'information…) **Apprentissage par la régulation informelle entre pairs** (échanges d'information, …)	**Apprentissage lors les situations de transmission** (nécessité de formaliser ses façons de travailler pour les transmettre) Apprentissage par l'accompagnement (tutorat, parrainage, coaching) **Apprentissage par l'échange de pratiques** (retour sur expérience, bilans, comparaison à un point de référence d'excellence (internes et externes)

Méthodologie

- **Relever les situations d'apprentissage** pour les énoncer, de manière à favoriser une prise de conscience des apprentissages acquis. Le tableau précédent y contribuera ;
- **Favoriser le passage de savoirs** tacites à des savoirs formalisés, par auto-analyse ou accompagnement. Il y a au moins deux motifs pour cela :
  - un savoir-faire tacite, « automatisé », est peu transférable car acquis dans un contexte particulier. Si le contexte change, le savoir n'est plus nécessairement adapté,
  - la formalisation des savoirs demande une prise de recul par laquelle un professionnel questionne ses manières d'agir devenues routinières et peut ainsi les faire évoluer.
- **Encourager les situations d'apprentissage :** il n'y a pas d'égalité devant l'apprentissage. Certains acquièrent immédiatement les astuces et subtilités du travail. D'autres mettront plus de temps. Au-delà des capacités individuelles, des dispositifs organisés favorisent les situations d'apprentissage : échanges de pratiques, méthodes de résolution de problèmes, analyse de dysfonctionnements, constitution de binômes, mobilité professionnelle…
- **Reconnaître l'acquisition de compétences et/de savoirs nouveaux,** d'une manière ou d'une autre : valorisation, évolution de carrière…

Impliquer le salarié dans la démarche compétences

Une démarche de développement des compétences doit s'appuyer nécessairement sur l'adhésion et la participation des salariés. Ces derniers peuvent être associés à la démarche, depuis l'évaluation de ses compétences jusqu'à l'identification d'un projet professionnel. Nous proposons ici deux supports qui rendent possible cette implication. Le premier vise à aider un salarié à identifier ses compétences. Le second est un exemple de support d'entretien annuel d'évaluation. Il en existe une multitude. Celui-ci reprend les items les plus fréquents.

Mode d'emploi

Les deux outils ci-dessous sont des exemples, d'un **guide d'auto-évaluation des compétences** pour l'un et d'une **grille d'entretien annuel d'évaluation** pour l'autre. Ces exemples sont indicatifs : ils demandent à être adaptés à chaque situation professionnelle, à ses contraintes et à ses particularités.

Ces deux outils s'inscrivent dans une démarche participative de GPEC, c'est-à-dire qui vise à impliquer le salarié. Elles pourront être renseignées par le salarié seul, dans un premier temps, puis confrontées et discutées avec son supérieur hiérarchique.

Exemple d'un guide d'auto-évaluation des compétences pour chaque activité

Savoir-faire techniques
- Quels outils dois-je utiliser ?
- Quels sont les systèmes, les démarches, les techniques, les méthodes, les procédures qu'il faut maîtriser ?
- Quel est mon niveau de maîtrise de ces différents éléments ?

Savoir-faire relationnels
- Dans le cadre de cette activité, quels sont mes partenaires internes et externes à la structure ?
- Quelles sont les circonstances des relations avec ces partenaires ?
- Quel est mon mode de relation à l'autre (communication, attitude générale…) pour cette activité ?

Savoirs/connaissances
- Quelles sont les connaissances générales nécessaires ? (théories, principes, normes…)
- Doit-on posséder des connaissances spécifiques au domaine d'activité (d'ordre juridique, technique, technologique…) ? Lesquelles ?
- Doit-on posséder des connaissances particulières liées à l'environnement professionnel ? (politiques, publiques, choix de commanditaires…)

Qualités personnelles
Pour cette activité, je mobilise particulièrement quelques qualités personnelles. Lesquelles ?

…/…

Exemple d'une grille d'entretien annuel d'évaluation

Renseignements personnels : Nom : Prénom : Fonction :	**Date de l'entretien :** **Entretien mené par :**
Faits marquants de l'année N – 1	**Ce qui a changé/ce qui n'a pas changé lors de l'année N - 1**
Résultats sur l'année N – 1 Points forts (atteinte des objectifs, professionnalisme, travail en équipe…)	**Résultats sur l'année N – 1** Points à améliorer (atteinte des objectifs, professionnalisme, travail en équipe…)
Evolution et formation passée	**Souhaits de formation et d'évolution**
Engagement du collaborateur (objectifs, prise en charge d'activités, comportement…)	**Engagements du responsable hiérarchique** (moyens, disponibilité, informations…)

Cet exemple est celui d'une fiche basique, qui pourra être largement complétée et détaillée en fonction des situations.

Pour aller plus loin…

LEVY-LEBOYER C., Evaluation du personnel, quelles methode choisir ? Ed. d'organisation, 1990.

Négocier un projet individuel de professionnalisation

Le projet individuel de professionnalisation est un projet négocié entre le professionnel et sa hiérarchie. Ce projet n'est pas à proprement parler un plan de carrière assuré. Il s'agit d'un parcours qui peut être planifié mais dont le déroulement reste révisable et actualisable.

Ses principaux éléments sont les suivants :
- la raison d'être du projet,
- les objectifs à atteindre,
- les éléments de portefeuille de compétences (fiche 26) et/ou bilan de compétences,
- le répertoire des opportunités de professionnalisation :
  - les actions de formation ;
  - les mises en situation professionnelles ;
  - les postes ou fonctions à considérer ;
  - les projets, les initiatives, les innovations à développer.
- les moyens et le crédit temps attribués ;
- l'engagement de l'intéressé sur la réalisation du parcours ;
- l'engagement de la hiérarchie et d'autres personnes associées ;
- les attentes futures des contractants en matière de contributions et de rétributions mutuelles ;
- les modalités d'évaluation intermédiaire et finale ;
- les processus de révision et d'actualisation.

Mode d'emploi

Le projet individuel de professionnalisation est une co-construction de la structure et du salarié. La démarche suggérée ici est lourde.

Elle sera plus facilement développée dans certaines situations :
- quand un salarié ou une catégorie de salariés risque de voir leurs emplois fortement évoluer (voir aussi dans le 3e temps : Identifier les emplois susceptibles d'évoluer) ;
- quand le projet professionnel est un argument pour fidéliser des salariés ;
- quand certains salariés sont appelés à prendre des fonctions importantes au sein de la structure.

Etablir un portefeuille individualisé des compétences

Un portefeuille des compétences est un document à mi-chemin entre le CV détaillé et le bilan de compétences. Il est créé et alimenté par le salarié, qui en conserve la propriété mais il peut être impulsé et encouragé par les responsables d'une structure pour plusieurs raisons :
- ce type de document demande une prise de recul sur l'activité quotidienne du salarié et peut, dans cette mesure, le faire réfléchir sur des actes et gestes quotidiens qui ne sont plus questionnés à force d'être répétés ;
- il encourage une réflexion sur l'évolution professionnelle, dans le poste ou dans le cadre de changements de postes, ce qui donne des perspectives à l'action du salarié.

Le portefeuille de compétences n'est fiable que s'il est mis à jour périodiquement. Son intérêt réside dans un historique qui permet de suivre la capacité à construire, à capitaliser dans le temps des compétences, à réaliser des parcours de professionnalisation.

Il peut contenir les informations suivantes :
- un **profil biographique** et de carrière : expériences professionnelles et personnelles ;
- un **profil de qualification :** diplômes, niveau de formation initiale, formation continue ;
- un **profil de compétences**, validées et prouvées en situation réelles de travail ;
- un **profil de ressources**, de potentiels dont dispose la personne pour créer de nouvelles compétences ;
- un i**nventaire des motivations**, des aspirations professionnelles : centres d'intérêt, préférences, projets d'évolution professionnelle ;
- un **profil d'apprentissage** : modalités préférées d'apprentissage, de formation, durée, rythmes souhaitables…,
- un **inventaire des contraintes** à prendre en compte : mobilité, charges familiales.

Le passeport formation et l'entretien professionnel, prévus par l'accord de branche, peuvent constituer des points d'ancrage pour établir le portefeuille de compétences.

Inventorier des possibilités d'évolution

Les tableaux de remplacement et d'avancement sont des moyens d'identifier les possibilités d'évolution des salariés.

Tableau de remplacement

Salarié à remplacer	Fonction du salarié à remplacer	Possibles remplaçants	Fonctions des salariés remplaçants	Points forts pour tenir le poste de X	Points à améliorer pour tenir le poste de X
X	*Ex :* AMP Adolescents	A	AMP Enfance	*Ex :* Sait s'adapter à des publics variés	*Ex :* Est mis en difficulté en situation de tension
		B	AMP Adultes	*Ex :* Capacité à monter des projets personnalisés	*Ex :* Méconnaissance des partenaires et dispositifs pour mineurs
		C	*Ex :* recrutement externe	*Ex :* Personnalité intéressante	*Ex :* Pas d'expérience
W		D			
		E			
		F			

Mode d'emploi

1 • Un salarié va quitter l'entreprise. Convenons qu'il s'agit du salarié X ou Y.

2 • Il faut ensuite identifier des remplaçants potentiels (A, B ou C dans la partie supérieure du tableau).

3 • Pour chaque remplaçant potentiel, on identifie ses points forts et ceux à améliorer pour occuper le poste à pourvoir.

Quand cette démarche est réalisée suffisamment tôt, il est possible de mettre en œuvre des actions qui permettraient de pallier d'éventuels manques. *Exemple : si B ne connaît pas les partenaires et dispositifs pour mineurs, il peut soit être formé en ce sens, soit travailler en binôme avec X le temps*

.../...

Tableau d'avancement

Salarié pour qui il faut penser l'avancement	Fonctions	Emplois possibles dans le futur	Fonctions	Points forts de A pour tenir le poste visé	Points de A à améliorer pour tenir le poste visé
A	AMP Enfance	X	AMP Adolescents	*Ex :* Sait s'adapter à des publics variés	*Ex :* Est mis en difficulté en situation de tension
		Y	AMP Enfance	*Ex :* Connaît parfaitement le travail	*Ex :* Devra surmonter sa lassitude
		Z	Montage de dossiers administratifs	*Ex :* Volonté de changement	*Ex :* Maîtrise de l'informatique

Mode d'emploi

1 • Un salarié souhaite ou a besoin d'évoluer. Convenons qu'il s'agit du salarié A.

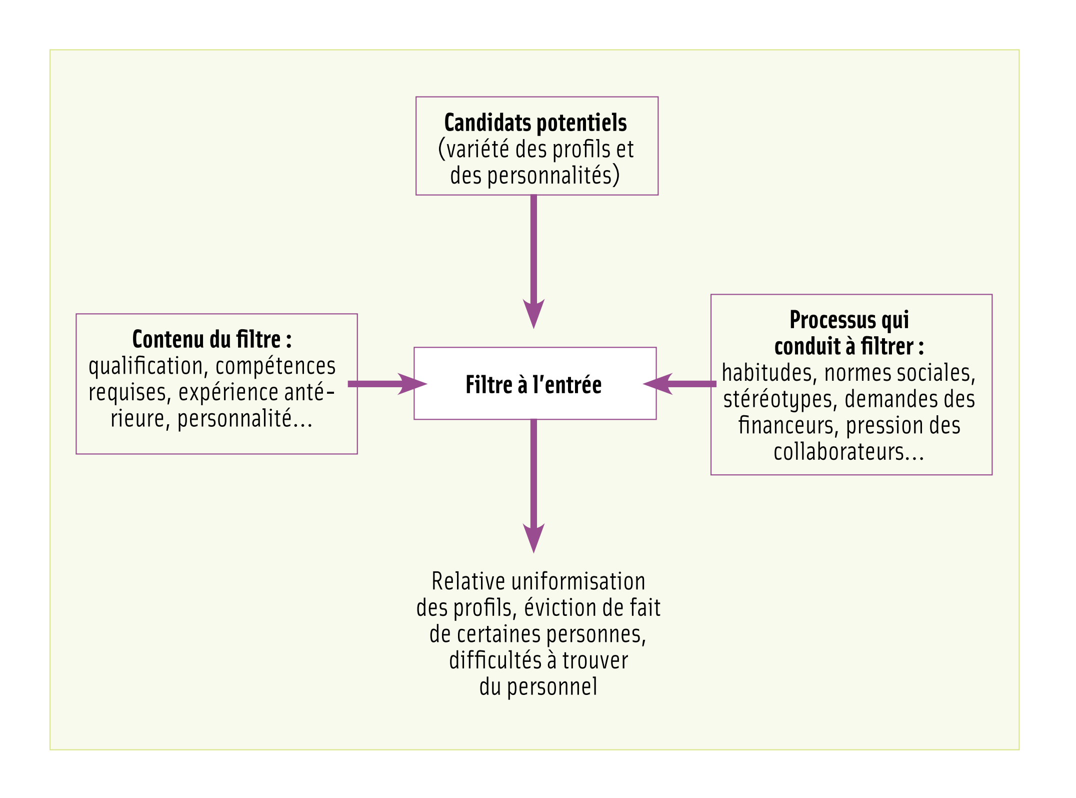
2 • On peut ensuite identifier des postes qu'il pourrait tenir à l'avenir, X, Y ou Z dans l'exemple ci-dessus.

3 • Pour chaque évolution potentielle, on identifie ses points forts et points à améliorer.

Remarque :
Le tableau d'avancement et le tableau de remplacement sont des outils permettant de penser l'évolution à un niveau individuel. Le tableau de remplacement est centré sur le poste à remplacer alors que le tableau d'avancement est centré sur les possibilités d'évolution pour un salarié.

Différencier l'embauche, ouvrir à de nouveaux métiers

Le processus de recrutement conduit souvent, consciemment ou non, à reproduire l'existant, ce qui en soi, n'est pas un problème. Cela peut le devenir quand la reproduction de l'existant entraîne une trop forte uniformisation des profils, voire quand les critères de sélection sont tels qu'ils limitent finalement le nombre de candidats potentiels.



Le filtre peut être remis en question en mettant au cœur des critères de sélection les compétences réellement nécessaires pour réaliser les activités du futur professionnel. Les exigences nécessaires ne correspondent pas forcément aux compétences des détenteurs actuels du poste. De plus, le recrutement sur les qualités tend à normaliser les profils, or on peut réussir dans un métier avec des qualités différentes, et tend à filtrer les candidats sur des critères subjectifs.

Envisager le recours à des formes d'emploi atypiques

Le recrutement en CDI, s'il demeure la règle dans le secteur, n'est pas toujours possible pour tous les emplois, et ce pour un certain nombre de raisons : fluctuations imprévisibles de l'activité, absence temporaire d'un salarié qu'il faut remplacer, travail ne nécessitant pas un salarié permanent, marges de manœuvre limitées…

On pourra donc s'interroger sur la forme d'emploi à privilégier :

- emploi mutualisé avec plusieurs entreprises, par exemple sous forme de temps partagé ;
- recours à un groupement d'employeurs ;
- recours à l'intérim ou aux CDD ;
- missions ciblées confiées à des apprentis ou des stagiaires ;
- recours à la sous-traitance ou à l'externalisation (voir fiche dédiée).

Le recours à ces formes d'emploi permet d'épouser les variations d'activité mais il présente aussi des limites, notamment en termes de fidélisation ou de partage de valeurs. De plus, une moindre compréhension du fonctionnement de l'entreprise peut entraîner des dysfonctionnements opérationnels.

Enfin, toutes les tâches ne peuvent être réalisées facilement par des personnes totalement nouvelles dans la fonction et l'organisation. A cet effet, le tableau ci-dessous permet d'identifier les tâches plus ou moins faciles à prendre en charge pour un nouveau venu, qu'il soit en intérim ou en CDD.

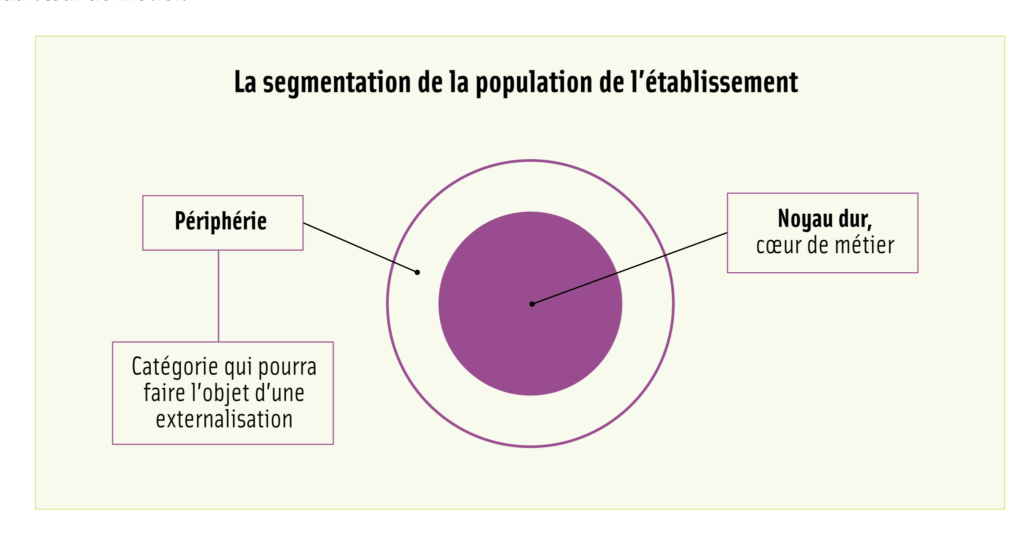
	Tâches faciles à appréhender sous réserve d'information	Tâches dont la prise en charge nécessite un accompagnement	Tâches difficiles à prendre en charge sans un minimum de formation et/ou d'expérience
Tâche 1	X		
Tâche 2			X
Tâche 3		X	

Externaliser certaines tâches, emplois, services

Le développement de l'externalisation est une tendance de fond de la gestion de l'emploi en France. Il ne s'agit ni d'une pratique idéale, ni d'une pratique diabolique. Examinons-en d'abord le principe avant d'en voir les intérêts et limites.

Le principe

Csomme l'indique le schéma ci-dessous, l'externalisation repose sur le constat de la coexistence d'un noyau dur dans l'effectif de la structure, le personnel jugé **« stratégique »**.
Il coexiste avec le personnel dit **« périphérique »**, c'est-à-dire dont on estime qu'il est plus éloigné du cœur de métier.



Cette **segmentation** de la population existe souvent dans les faits, même quand elle n'a pas été décidée explicitement. Cela traduit une différenciation entre le personnel qu'on tente de mobiliser, de fidéliser, qu'on forme pour assurer son évolution professionnelle et celui qui se trouve délaissé, sans formation. L'externalisation repose sur ce constat et vise, le plus souvent, à faire appel à la sous-traitance pour le personnel dit périphérique, sous des formes plus ou moins douces (par exemple, une manière « douce » d'externaliser une activité consiste à ne pas remplacer les départs en retraite d'une population âgée).

Intérêts

Réflexion sur ce qui consistu le cœur de métier , concentration des efforts de GRH sur la population cœur de métier. Pour le personnel externalisé, le bilan est nuancé : d'un côté, le personnel devient cœur de métier d'une entreprise sous-traitante ; de l'autre, ses conditions d'emploi peuvent s'en trouver dégradées.

Limites

L'externalisation peut aussi soustraire à la structure des marges de manœuvre. Par exemple, un cuisinier salarié d'une structure éducative peut co-animer un atelier cuisine. Cette solution peut dans certaines conditions être coûteuse car elle génère une coexistence de personnels à statuts différenciés dans la structure.

Recourir au partenariat, au travail en réseau

Le travail en réseau s'entend à plusieurs niveaux :

- **salariés :** emploi dans le cadre d'un groupement d'employeurs, recrutement de salariés à temps partagé ;
- **fonctions** : dans le cadre d'une mutualisation de services.
  Par exemple, l'entretien des espaces verts ou encore l'édition de document d'information peuvent être mutualisés entre plusieurs structures.
- **activités :** conclusion de partenariats avec d'autres structures, par exemple pour couvrir un plus grand territoire, proposer des services plus variés…

Le travail en réseau, sous toutes ses formes, nécessite de clarifier les règles de travail par divers moyens : contrat de délégation, comité de pilotage, principe de secret partagé…

Permettre l'élaboration des représentations, de langages et d'objectifs partagés

Le collectif de travail conjugue des compétences individuelles et peut les inscrire :

- dans une **dynamique de renforcement :** capacité d'écoute mutuelle au sein du groupe, d'auto-organisation, recours à l'équipe pour résoudre des conflits…
- dans une **dynamique d'appauvrissement :** absence de dialogue, dénigrement de l'autre…

Nous cherchons dans cet axe à proposer des moyens concrets de développement des compétences collectives.

Permettre l'élaboration des représentations, de langages et d'objectifs partagés

Parler avec les mêmes mots, le même langage est un préalable à toute action collective réussie.

Pour ce faire, les moyens sont nombreux :
- **temps de discussion** avec la hiérarchie ;
- **groupes d'échanges** de pratiques ;
- **définition conjointe** des objectifs annuels ;
- **réflexion commune** sur les « bonnes pratiques » (et par voie de conséquence de ce qui ne constitue pas des bonnes pratiques).

Favoriser l'adoption de méthodes de résolution de problèmes

Le point commun entre les méthodes décrites ci-dessous est qu'elles sont destinées à associer les salariés à la résolution de problèmes qu'ils connaissent et qu'ils vivent. Elles demandent à être animées selon les principes du brainstorming : pas de « non », pas d'objection à la parole des autres.

Analyse de problème

Cette approche permet d'allonger la liste des causes premières d'un problème à partir de questions :

- Qu'est-ce qui a révélé le problème ?
- Pourquoi le problème existe-t-il ?
- Où le problème a-t-il commencé et d'où vient-il ?
- Pourquoi ne disparaît-il pas ou ne se résout-il pas de lui-même.
- Qu'est-ce qui a changé avant l'apparition du problème… ?

Analyse des forces positives et négatives

On examine ce qui concourt à atténuer la portée d'un problème ou ce qui le fait disparaître (forces positives) et inversement ce qui produit son apparition et le développe (forces négatives).

Analyse chronologique

Elle permet de remonter aux origines profondes du problème.

Analyse répétitive du pourquoi

On cherche à distinguer les causes les plus fondamentales de leurs effets immédiats.

Arbre des causes/diagramme PARETO

A partir d'un événement ou d'un problème, on dresse la liste des causes possibles et on les classe par ordre d'importance et ordre chronologique (causes directes ou indirectes). On hiérarchise ainsi les causes et présente le résultat aux personnes concernées :

- sous forme de diagramme => diagramme PARETO ;
- sous forme d'arbre => arbre des causes (cela permet aussi de détecter l'enchaînement des événements qui ont concouru à l'apparition de résultats).

Analyse de faisabilité : elle s'effectue en 3 étapes :

- évaluation de la disponibilité des techniques nécessaires pour résoudre le problème et des qualifications nécessaires pour mettre en œuvre ces techniques ;
- appréciation de la facilité de mise en œuvre (technique et humaines : attitudes de l'encadrement, style de management, contraintes de la technologie, attentes du personnel et formation, contraintes économiques) ;
- détermination des risques encourus et des bénéfices escomptés (identifiables et espérés).

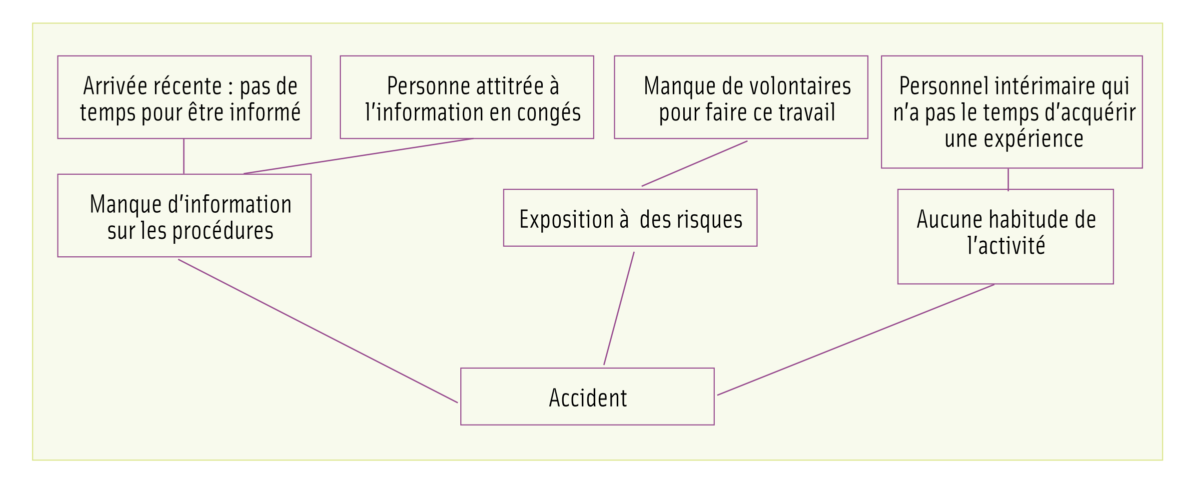
…/…

La méthode des cartes :

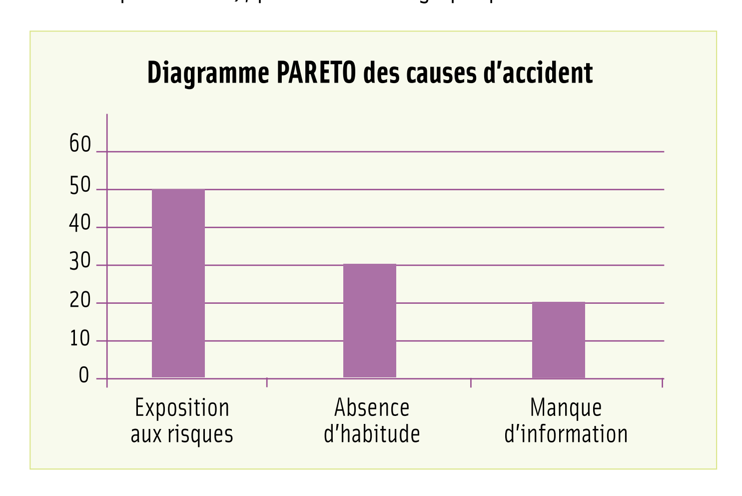
- distribution de cartes aux participants d'un groupe. Chacun note une idée de résolution d'un problème donné par carte et les affiche ensuite sur un tableau ;
- le groupe discute les idées et en choisit une pour l'appliquer. Chacun s'engage à la mettre en œuvre à son niveau ;
- le groupe se retrouve ensuite pour faire un bilan et mettre en œuvre une idée suivante.

Analyse d'un accident du travail par arbre des causes

L'exemple suivant est fictif et assez général. Il sert à montrer que l'arbre des causes tire son nom de l'arborescence qui matérialise l'analyse des causes.



Pour réaliser un diagramme PARETO, il faut quantifier les données (ici les causes des accidents, des plus fortes aux plus faibles), puis les réaliser graphiquement.



Dans le cas d'une forte imbrication des causes entre elles, le diagramme PARETO a peu de sens. C'est précisément l'exemple utilisé ci-dessus d'une analyse d'accident, où les trois causes sont liées. Il convient dans ce cas d'utiliser un arbre des causes.

Pour aller plus loin sur la mise en œuvre d'un diagnostic partagé…

ROUILLEAUT H. et ROCHEFORT T., Changer le travail… oui mais ensemble, Ed. de l'Anact, 2006

Encourager les équipes-projet

Le travail en gestion de projet permet de mobiliser des personnes sur un objectif précis et dans un laps de temps limité (le plus souvent, la date d'achèvement est annoncée à sa création).

Les objectifs d'une équipe-projet :

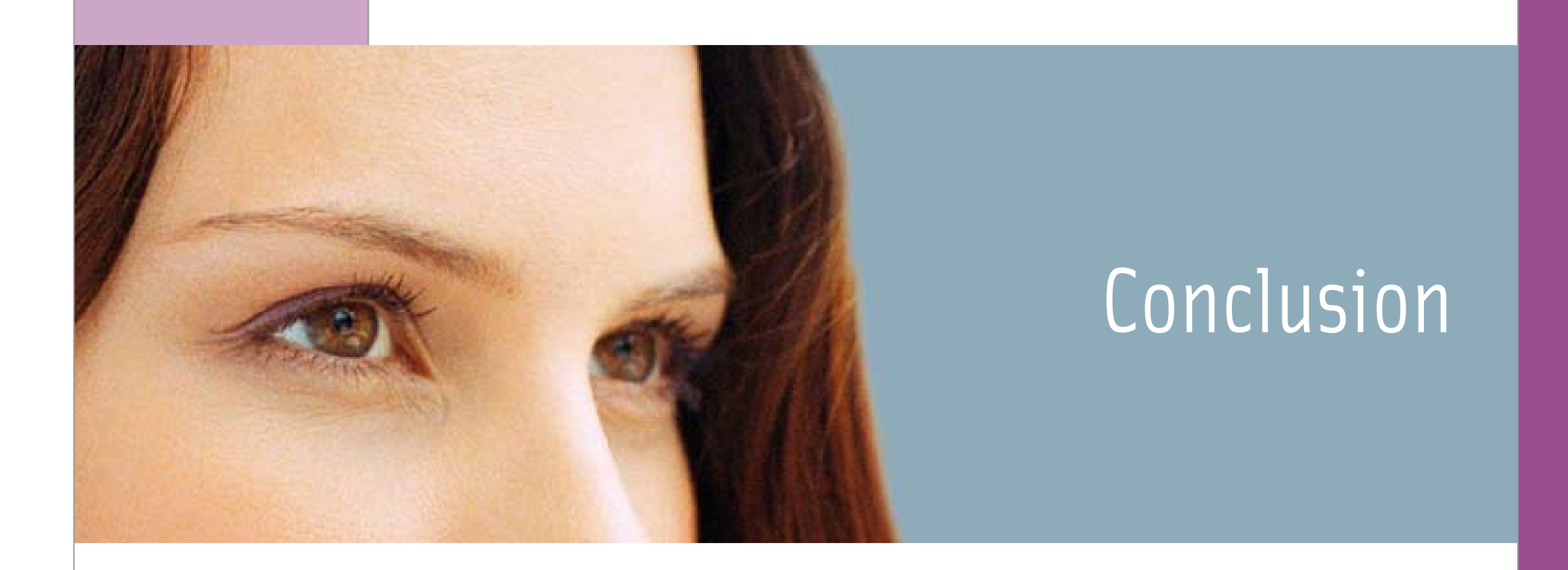
- résoudre des problèmes uniques et organiser un travail « sur-mesure » ;
- concevoir de nouveaux services ;
- gérer des opérations exceptionnelles (non récurrentes), complexes et d'une certaine envergure (mobilisation de personnes).

La gestion de projet demande un minimum d'autonomie et d'auto-contrôle. Elle permet d'expérimenter de nouvelles formes d'organisation du travail, construites par l'équipe-projet elle-même.

Mettre en commun les savoirs, les expériences

Il s'agit pour les professionnels d'échanger sur leurs propres pratiques et sur celles des autres, en rendant accessible des expériences parfois réalisées seul ou en petit groupe. Si le principe est simple, les modalités de mise en œuvre sont multiples :

- cahier de suivi d'une personne (résident, handicapé, enfant déscolarisé, personne en situation d'insertion…) ;
- réunion de bilan ;
- rédaction de documents ressources pour des professionnels (ex : activités de plein air ou de manuels de procédures…).



Et pour ne pas conclure

Et pour ne pas conclure...

La gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des qualifications est une activité qui n'a pas une fin programmée mais dont les résultats amènent à se réinterroger sur l'avenir. Parler de conclusion serait donc malvenu…

A l'issue de ce guide, nous pourrions renvoyer au temps 2 pour envisager à nouveau l'avenir de la structure. Nous incitons également à ne pas considérer la GPEC comme un exercice ponctuel et déconnecté des pratiques habituelles. Tout au long de ce guide, nous avons cherché à montrer qu'une telle démarche est en lien étroit avec le management, l'organisation, la GRH. La démarche de GPEC sera d'autant mieux intégrée au quotidien qu'elle sera inscrite dans les éléments du pilotage de la structure. Pour finir sans conclure, nous produisons un exemple de ce que pourrait être un tableau de bord GPEC.

Un exemple de tableau de bord GPEC

Mode d'emploi

1 • Les éléments sont modulables. Chaque structure définit les éléments qui lui sont importants. Par exemple, l'indicateur « Accidents du travail » n'a pas été choisi ici pour illustrer le tableau de bord. Il pourrait l'être dans certains cas.

2 • Il convient ensuite de déterminer le niveau d'alerte identifié pour l'indicateur. Dans le tableau de bord présenté fiche 37, il y a trois niveaux :

- Porter une attention particulière
- Etre vigilant
- Pas de problèmes particuliers

3 • Un espace de commentaire permet de préciser ce qui explique le niveau d'alerte identifié.

4 • La définition des éléments et du niveau d'alerte gagnent à être réalisés collectivement, afin d'avoir une vision commune des points d'alerte.

Réaliser un tableau de bord

Tableau de bord simplifié

INDICATEURS Exemples	Niveau d'alerte	Commentaires Exemples
Turnover	(vert)	Rien à signaler
Besoins en recrutement	(orange)	Eventuels en cas de modifications organisationnelles (ex : santé)
Départs en retraite	(vert)	Pas de départ avant plusieurs années

N.B. : les signaux d'alerte sont destinés à attirer l'attention sur des problèmes RH mais ne constituent pas à eux seuls un outil de diagnostic. Par exemple, un taux de rotation du personnel élevé indique des mouvements nombreux qui peuvent être liés à un nombre de maternités élevé, à une usure professionnelle rapide ou encore à la concurrence d'employeurs plus attractifs. A partir de signaux d'alerte, il est donc possible d'affiner l'analyse.

- (rouge) Porter une attention particulière
- (orange) Etre vigilant
- (vert) Pas de problèmes particuliers

.../...

Tableau de bord détaillé

INDICATEURS Exemples	Niveau d'alerte	Commentaires Exemples
Rotation du personnel (turn-over)	Vert	Rien à signaler
Besoins en recrutement	Orange	Eventuels en cas de modifications de l'organisation (ex : croissance du pôle santé)
Départs en retraite	Vert	Pas de départ avant plusieurs années
Besoins de formation	Orange	Adaptation aux éventuels changements de postes
Polyvalence (dans une même fonction)	Rouge	La polyvalence des professionnels est limitée par la spécificité des pratiques (ex : on ne peut demander à un éducateur de devenir personnel soignant)
Mobilité interne (entre différentes fonctions)	Vert	Il est important de repérer les compétences de chacun pour anticiper les évolutions de métiers
Climat social	Orange	Incertitudes liées aux bouleversements structurels de l'entreprise
Vieillissement de la population salariée	Vert	La structure n'est pas confrontée à des problèmes de vieillissement

- Rouge : Porter une attention particulière
- Orange : Etre vigilant
- Vert : Pas de problèmes particuliers

Annexes

Activité : Ensemble des actes et tâches d'un individu au travail.

Compétence : Aptitude à mobiliser des connaissances, capacités et qualités pour faire face à un problème donné (définition du CEREQ).

Fonction : Exercice d'un emploi, de ses attributions et missions.

Mission : But, objectif donné à un professionnel dans l'accomplissement de son travail.

Poste : Ensemble de tâches homogènes affectées à un salarié, et qui constitue le contenu de son poste de travail. Historiquement, le poste correspondait à un emplacement de travail et à l'utilisation d'outils, ce qui n'a plus grande signification dans le travail sanitaire, social et médico-social.

Qualifications : Certification de connaissances.

Référentiel (d'emplois ou de compétences) : Ensemble organisé servant de référence quand on étudie un emploi ou des compétences.

Rôle : Obligation morale qui est soit donnée à un individu (rôle prescrit : «votre rôle est de ....»), soit donné par l'individu (rôle construit : «mon rôle est de...»).
Quand le rôle prescrit est difficilement compatible avec le rôle construit, on parle de «conflit de rôles», qui se traduit par une perturbation du sujet qui le vit.

Statut : Traduction de la position sociale de l'emploi, le statut définit des droits et obligations.

AFORTS : Association Française des Organismes de formation et de Recherche en Travail Social
AGEFIPH : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées
ANESM : Agence Nationale d'Evaluation et de la qualité des établissements Sociaux et Médico-Sociaux
ANPE : Association Nationale Pour l'Emploi
APEC : Association pour l'Emploi des Cadres
ARACT : Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ARFtlv : Agence Régionale de la Formation tout au long de la vie
ARH : Agence Régionale de l'Hospitalisation (portail des ARH : www.parhtage.sante.fr/re7/site.nsf)
ASH : Actualités Sociales Hebdomadaires - site internet (19 fiches métiers)
Centre Inffo : www.centre-inffo.fr : fiches de postes notamment
CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail
CFE-CGC : Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres
CFTC : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
CGT : Confédération Générale du Travail
CGT-FO : Confédération Générale du Travail - Force Ouvrière
Conseils généraux
Conventions collectives de la branche professionnelle
CREAHI : Centre Régional Poitou-Charentes d'Etude et d'Action pour le Handicap et l'Insertion
CRF : Croix Rouge Française
DRASS – DDASS : Direction Régionale/Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
FEGAPEI : Fédération Nationale des Associations de Parents et Amis Employeurs et Gestionnaires d'établissements et services pour Personnes Handicapées Mentales
FEHAP : Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne privés non lucratifs
FNCLCC : Fédération Nationale des Centres de Lutte Contre le Cancer
GNI : Groupement National des Instituts régionaux du travail social
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
LEGIFRANCE : site internet : www.legifrance.gouv.fr
Ministère des Affaires Sociales : Prospective Formation – Emploi (dont www.travail.gouv.fr) www.metiers.santesolidarites.gouv.fr)
Missions locales : Points d'Accueil pour l'Information et l'Orientation
ODAS : Observatoire De l'Action Sociale
ONISEP : Office Nationale d'Information Sur les Enseignements et les Professions
RFE : Répertoire Français des Emplois, édité par le CEREQ
ROME : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois, édité par l'ANPE
SNASEA : Syndicat National Au Service des Associations du Secteur social et médico-social
SOP : Syndicat général des Organismes Privés sanitaires et sociaux à but non lucratif
UNIFAF : Fonds d'Assurance Formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif (www.unifaf.fr)



Index des fiches



UNIFAF POITOU-CHARENTES
Parc de l'Ebaupin - 3, rue de l'Angélique - 79000 Bessines
Tél. : 05 49 77 11 33 - Fax : 05 49 77 11 39 - e-mail : poitou-charentes@unifaf.fr